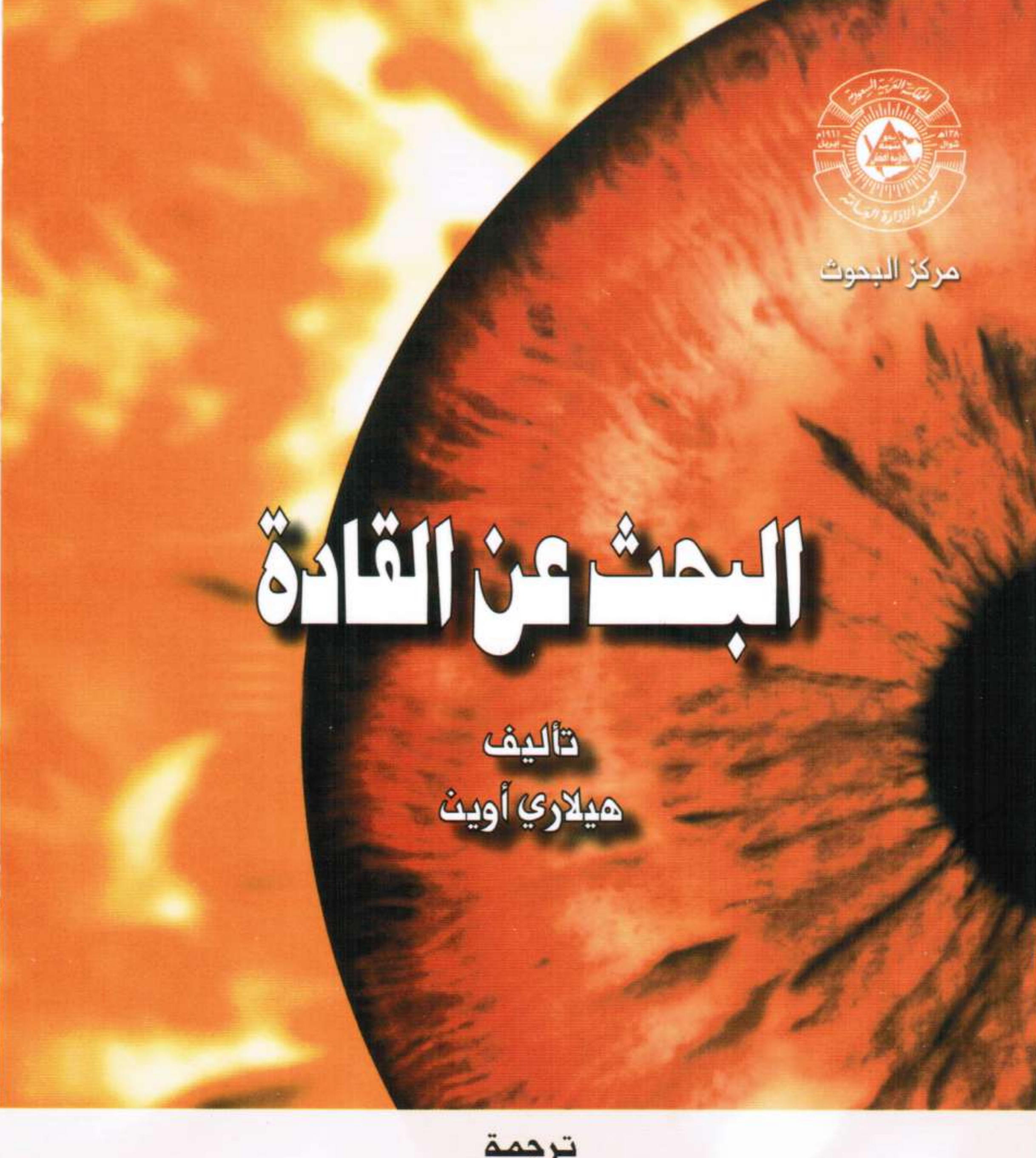


ترجمة

عبد الرحمن بن أحمد الغامدي

راجع الترجمة

د . مساعد بن عبد الله الفريان

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

البحث عن القادة

تأليف

هيلاري أوين

ترجمة

عبدالرحمن بن أحمد الغامدي

راجع الترجمة

د. مساعد بن عبدالله الفريان

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أوين هيلاري

البحث عن القادة. هيلاري أوين؛ عبدالرحمن بن أحمد الغامدي؛ مساعد بن عبدالله الفريان - الرياض، ١٤٢٩هـ

١٩٢ص؛ ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٨ - ١٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

١- القيادة الإدارية:

أ - الغامدي، عبدالرحمن بن أحمد (مترجم)

ب - الفريان، مساعد بن عبدالله (مراجع)

ج - العنوان

ديوى ٣٥٠,٠٠٧٤ ١٤٢٩ / ١٧٧

رقم الإيداع: ١٧٧ / ١٤٢٩

ردمك: ٨ - ١٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

هذه ترجمة عربية لكتاب:

In Search of Leaders

Hilarie Owen


KHATAB

المحتويات

تمهيد:

«لو تم تنقية أبواب الإدراك فستبدو جميع الأشياء للإنسان كما هى فى طبيعتها، بلا نهاية. لأن الإنسان المنطوى أصبح يرى جميع الأشياء عبر شقوق ضيقة من داخل كهفه الكبير.»

الشاعر/ وليم بليك (William Blake) «زواج الجنة والجحيم» من الخيال الكبير «التراث القديم....»

هناك شعور بأن مجتمعنا تنقصه القيادة، سواء كان ذلك فى مجال المال والأعمال المدنية والسياسة والمدارس والمجتمع أو الرياضة. وبالرجوع إلى الوراء إلى سنة ١٩٨٨م عندما كان أستاذ جامعة هارفارد السيد «جون كوتر» (John Kotter) يتنبأ عما سيحدث فى هذا العالم عندما كتب: «لن يكون فى هذا العالم إدارة جيدة حتى من قبل «الإداريين المحترفين» ما لم يكونوا قادرين على القيادة بشكل عام، فإن عنصر القيادة هو الأهم فى العالم، ليس لتحقيق الرخاء الاقتصادى فحسب، وإنما لتحقيق البقاء أيضاً.

فى العام ١٩٨٨م كتبت مجموعة أشردج (Ashridge) للبحوث، التى تتخذ من المملكة المتحدة مقراً لها، تقريراً بعنوان «الإدارة من أجل المستقبل». وبتمعنها فيما سيكون عليه المستقبل ذكرت المجموعة أن الحالة التى تكون عليها السوق هى التى ستقود المنظمات والهيئات حيث ستكون قريبةً من المستهلكين والموردين، وستكون أكثر سطحية وأكثر طواعية فى هيكلها وأكثر مرونة وسرعة فى حركتها. والأهم من ذلك كله، ذكر التقرير أن المنظمات سترتكز بصورة غير مسبوقة على الأشخاص الموهوبين بوصفهم المصدر الأهم، وستقوم بالتركيز كذلك على الحاجة إلى تطوير الطاقات الفردية والحاجة إلى تأكيد واستمرار الالتزام من قبل منسوبيها كافة. وقد ختم التقرير بقوله: إن القيادة هى أحد المكونات الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات والهيئات فى المستقبل وإنها ضرورة ملحة على المستويات كافة.

وفى صيف ١٩٨٨م نشرت صحيفة صنداى تايمز (Sunday Times) مقالاً تحت عنوان «كبار المسئولين رسبوا فى اختبار القيادة»، وقد كشف هذا المقال خيبة الأمل التى أصابت المديرين فى مسئوليهم التنفيذيين. وأحد الأسباب المذكورة فى المقال هو الافتراض بأن كل ما يحتاج إليه العمل هو قائد مطلق. وفى الوقت الراهن نجد أن فكرة «القائد العظيم» ما زالت موجودة. فعلى سبيل المثال، أنشأت «أكاديمية» لتخريج مديرى مدارس، وذلك بعد إصدار تقرير من قبل السيد/ كرس وودهيد (Chris Woodhead)

الذى يشـغل منصب رئيس مفتشـى المدارس ذاكراً فيه بأن هنالك (٢٨٠٠) من مديرى المـدارس غير أكفاء يقومون بإدارة التعليم فى مـدارس اللغة الحكومية. ولكن ذلك لن يعالج مشكلة عزوف العديد من المدرسين عن تولى القيادة لأنهم يعتقدون أن الدور تحول إلى دور مدير عام. إن تشجيع الناس بحوافز مادية يجذب فقط تلك الفئة التى تتحرك بدوافع تحقيق رواتب عالية.

فى السنة ١٩٩٦م وجد مركز أبحاث العمل والتقنية فى أوروبا أن النقص فى مهارات القيادة هو المشكلة الأساسية لكل قطاعات العمل والتوظيف. وفى السنة ١٩٩٧م كشفت أبحاث الجمعية الصناعية أن أكبر عنصر يهم جميع المنظمات هو تطوير مهارة القيادة. أمَّا فى العام ١٩٩٩م فقد أوضحت أسـتاذة الأعمال الشهيرة بلندن / نيجل نيكولسون (Nigel Nicholson) أنه «ليس هنالك نقص إطلاقاً فى عدد الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية، ولكن هنالك نقصاً حقيقياً فى موهبة القيادة».

شـاهدنا خلال العقد الماضى مزيداً من كتب القيادة فى قسـم «المال والأعمال» فى المكتبـات أكثـر من أى موضوع آخر. فقـد زاد الاهتمام بهذا الموضـوع بصورة خاصة. أصبحت معظم الشـركات وهيئات القطاع العام تقوم بتنفيذ برامج لتطوير القيادات وقد أظهرت تلك البرامج نتائج متفاوتة. ولا يزال البحث فى هذه الظاهرة المحيرة جارياً فى جميع الاتجاهات نظراً لأننا نحاول التعامل مع عالم يتسم بالتغيرات السريعة. فى السنة ١٩٩٩م قامت مؤسسـة واطسـن وايات (Watson Wyatt) العالميـة بتحديد مبدأ تطوير القيادة على أنه أحد أهم ثلاثة موضوعات تهم المسئولين فى (٢١٤٣) شركة شملت (٢٣) بلداً. وعموماً فإن هناك سعياً حثيثاً للبحث عن القادة داخل المجتمع كله.

انعكاس ذاتى:

كنت قبل سـنتين على رأس فريق لبرمجة النظام المالى لإحدى الشـركات الرائدة. وفى اليوم الثانى فى أثناء تناول القهوة أخبرنى اثنان من المديرين بأنهما يشـعران بأن هناك شـيئاً ما ينقصهم فى حياتهم. كلاهما كان سـعيداً فى عمله وحياته العائلية. فقد كانا يحصلان على رواتب مجزية وكانا مسـتمتعين بالتحديات التى تواجههما فى عمليهمـا. كلاهما أصبح أباً حديثـاً، وعلى الرغم من أنهما فخوران بذلك إلا أن ثمة إحساسـاً دفيناً يرافقهما بأن هنالك أشـياء فى أعماقهما لم تطفُ على السطح بعد. وهما يريدان أن يعرفا «ما هى تلك الأشـياء يا ترى؟». هل هذا الموضوع يمسـك أنت أيضاً؟

إن التأمل فى صفات النفس البشـــرية، وخاصة الصفات «القيادية» هو أمر لم يفقد جاذبيته أبداً بالنســبة إلىّ، وقد بدأ لدىّ منذ عدة سنوات فى (ويلز) عندما كنت أدرس سيرة (40) من الشخصيات الشهيرة من الرجال الذين كان لهم أثرهم الكبير فى العالم خلال النصف الأول من القرن العشـــرين، كان ذلك فى مادة التاريخ، وهى المادة المفضلة لدىّ. كانت تلك السير تحتوى على سرد لحياة الرؤساء وودر ولسن (Wooder Wilson)، تيـدى (Teddy) وفرانكلين روزفلـت (Franklin Roosevelt)، ورؤســاء الوزراء لويد جورج (Lloyd Gorge)، وونســتون تشرشــل (Winston Churcill)، لينين (Lenin)، استالين (Stalin)، ديجول (de Gaulle)، ماوتسى تونج (Mao Tse Tung) وأدولف هتلر (Adolf Hitler). وعلى الرغم من أنى كنت فى السادســة عشـــرة من عمرى إلا أننى كنــت قد فُتنت بالتأثيرات العالمية المذهلة التى يمكن أن تســببها بعض الأحداث التى تطرأ فى حياة بعض الأشخاص.

فيما بعد وفى أثناء دراســتى الجامعية للعلوم السياســية، كنــت أدرس القوة على مستوى العالم وكيف قام «القادة» باستخدام أو إساءة استخدام هذه القوة. إلى جانب السياسة، كنت أدرس علم النفس فى السنة الأولى والفلسفة فى السنة الثانية، وخلال تلك الســنوات الثلاث بدأت أتعلم المقصود بكلمة «إنسان» وعن الظاهرة التى ندعوها «القيادة». وبســبب كونى عالمة سياســة فإن لدىّ الخبرة فــى البحث الذى يقترح أن طريقة انتخاب الناس تبدو نابعة من طريقة رؤيتهم للحياة أكثر مما يمليه السياسيون. وأيضاً هناك ميول للأفراد بالتصويت ضد الأشــياء التى لا يرغبون فيها أكثر من أن تكــون لديهم أفكار يعبــرون عنها. عرف الناس أنهم لا يرغبــون فى حزب العمال أو المحافظين، الجمهوريين أو الديموقراطيين، وهذا يشكل صعوبة على أحزاب «الوسط» ما لم ير الناخبون الحزبيون الأقوى أنهما «متســاويان»، أو ينظرون إلى حزب الوسط أنه بديل قابل للنمو. أصبح واضحاً أن فهمنا للعالم ينعكس من خلال أفعالنا. يمكن مشاهدة ذلك من خلال عدة جوانب فى حياتنا.

بعد انقضاء سنة على التخرج انصب تركيزى على حياة المال والأعمال وبدأت زيادة معرفتى عن القيادة من خلال زيادة الدراســة ومن خلال ممارســة العمل بالمؤسسات ومــع التعامل مع كثير من المديرين والزملاء. وخلال تلك الفترة تم تقديمى لمؤسســة تسمى (المجلس البريطانى الثانى) ليست لها علاقة بالغرف التجارية، وكانت تقبل فى عضويتها النساء فقط، ولكن بعد جهد وخلال سنة استطعت الوصول إلى منصب نائب رئيس تنمية الأفراد.

(المجلس البريطانى الثانى) هو منظمة تنتمى إلى منظمة عالمية تسـمى (جيسـيز إنترناشـونال Jaycees International) وهى للمهنيين دون سن الأربعين الراغبين فى تطويـر مهاراتهـم القيادية. ويحصل الأعضاء فيها على فـرص تدريب وعضوية فى لجان تراقب الأحداث نيابة عن عامة الناس.

اشـتركت فى لجان تحضير (يوم اللورد مايور Lord Mayors Day) ويوم سـباق الماراثـون (Marathon) فـى مدينة (بلاى ماوث) (Plymouth)، وقد ترأسـت لجنة مهمتها مسـاعدة الناس على كيفية بدء أعمالهم التجارية الخاصة بهم، كان ذلك فى بداية الثمانينيات حيث أخذ مفهوم «المؤسسـة» بالانطلاق. عبر هذه النشاطات نشأ أمل أن نصبح قادة فى مجتمعنا. كان من الصعب أن نفعل شيئاً مغايراً لحياتنا العملية فى الوقت الذى نقوم فيه بتقديم شىء للمجتمع. خلال وجودى فى (المجلس البريطانى الثاني) درسـت عن أعمال جون إدير (John Adair) فى مجال القيادة، والاعتقاد بأن القيـادة يمكن تعلمها ولا يمكن إدراكها على أنها محتكرة من قبل فئة قليلة من الناس. فى يومنا هذا أصبحت نظرية بالية مع أنها كانت جيدة جداً فى وقت ما.

فى العام ١٩٩٠م تركت عالم المؤسسات حيث بدأت صعود الدرجات ومتابعة التعلم فى مؤسسات إدارية واستشارية ذات قيادة ضعيفة جداً. فى مثل هذه المؤسسات كان باستطاعة المدير الإدارى أن يزود مؤسسة مثل (ماركس وسبنسر Marks & Spencer) بالنصائـح الخاصة بإدارة أعمالها، ولكنه لم يكن يقوم فعلياً بتطبيق النصيحة الجيدة نفسـها على عمله، وقد تعرض كثير من الخبراء للتأنيب الشـفهى من قبله. إنها من الخبرات القاسـية المدعمة التـى يمكن أن يتعرض لها الكثيـرون، ويمكن أن يمر بها الكثير منكم. ولكنها علمتنى كيف أصبح مستشاراً وفتحت النافذة لشركات الأسهم.

فى العام ١٩٩٠م قمت بإنشـاء مؤسسـة استشـارية خاصة بى وفى العام ١٩٩٣م بدأت برنامجاً دراسياً لمدة عامين لفريق الأسهم الحمراء (RAF Red Arrows) وذلك لتعلم كيفية تطوير فرق عمل ذات أداء عال. خلال فترة البحث كنت أشعر كأنى عالم آثار يقوم بالحفر والتنقيب لاسـتخراج معلومـات من تحت باطن الأرض. وبكل صبر وقـوة ملاحظة تكونت لدىّ صورة لتطوير نموذج. منذ نجاح نشـر مطبوعة «صناعة الفرق الأفضل» زادت شـهرتى عالمياً وأصبحت أعمل مع فرق أوروبا وأمريكا والشرق الأوسـط. وأينما ذهبت كنت أتعرض للمسـائل نفسها، وخلال تلك الفترة تابعت تعلم ودراسة الظاهرة المسماة «القيادة».

المعرفة المتنوعة كألوان الطيف:

اســتغرق العمل فى كتاب «البحث عن القادة» عدة ســنوات. هذه المرة، تم إضافة التاريخ، والفلســفة، وعلم النفس، والدراســات التجارية، وعلم السياســية، والفيزياء والاقتصاد منذ بداية الكتاب للدلالة على أن العلوم يجب أن لا تبقى متباعدة فى أطر منفصلة، بل يمكن أن تزيد إثراء المواضيع إذا كانت متصلة.

يعتبــر جيمس ماك جريجــور بيرنز (James McGregor Burns) أحد مؤسســى مفهوم القيادة الحديثة وقد نال جائزة بوليترز على كتابه (القيادة). فى إحدى كتاباته قال: «لا توجد فكرة مركزية ظاهرة حول القيادة حتى الآن، وذلك لأن العلماء عملوا فى أنظمة متباينة فى أثناء متابعتهم للأسئلة والمسائل غير المرتبطة بالموضوع المطلوب».

المحاولــة فى هــذا الكتاب تكمن فى اكتشــاف القيــادة دون الوقــوع فى مصيدة رؤيــة الموضوع من خــلال منظور بلون واحد، بل من خلال طيــف من الألوان المتصلة والمترابطة.

علاوة على ذلك فإن هذا الكتاب ليس محاولة لإثارة وشحذ الذهن واتباع العمليات العقلانية والاســتنتاجية الموجودة فى الجانب الأيســر من الدماغ فحسب وإنما لإثارة الخيــال والإبــداع والابتكار فى الجانب الأيمن من الدماغ مــن خلال رواية القصص. لذلــك فهناك الكثير مــن القصص التى يمكن روايتها للراغبــين فى فهم القيادة؛ لأن القصص يسهل تذكرها وجميعنا نستمع بالاستدلال بها.

هيلارى أوين

شكر وتقدير:

الأفـكار التى يقدمها هذا الكتاب تبلورت ونضجت وأصبحت صالحة للنشـر بعد (١٥) سـنة كنت خلالها مشـحونةً بأفكار الكُتاب الآخرين وأشخاص من غير الكُتاب لكنهم يشرحون مفهوم القيادة لديهم. هناك العديد لتسجله هنا ولكن آثرت ذكر الذين كان تأثيرهم أكبر فى أعمالى وحياتى.

هناك الكثير من الكتاب والمفكرين والأفراد الذى تركوا بصماتهم علىّ.

وأخص بالشـكر أدريان ثرلى (Adrian Thurley)، وسيمون ميد (Simon Meade) للوقت الـذى أمضوه معى، وكلير بليـم (Claire Plimmer) محـررة أعمالى لصبرها ودعمها، وجون موسلي محرر التطوير فى وايلي. وأود أن أشكر اثنين من الأساتذة الذين غرسـوا البذور التى قادت إلى هذا العمل: الدكتور ديف داوسـون (Dave Dawson) والدكتور مايك بيرجيس (Mike Burgess).

وأخيـراً وليس آخراً، أهـدى هذا الكتاب إلى ابنى دارين (Darren) وكل الشـباب الذين نسلم إليهم هذا العالم.

مقدمة:

القيادة هـــى موضوع دارج وقد كتب عنها الكثير من الكتاب، ومن أشـــهرهم مارى باركـــر فوللت (Mary Parker Follett)، وجيمس ماك جروجر (James MacGroger) ووارين بيرنز (Warren Bennis) الذين بدؤوا علماء فى العلوم السياسية قبل تحولهم إلى دراســـة إدارة الأعمال. وبذات الخطـــوات، أود أن أكمل أعمالهم وأعمال غيرهم فى محاولتهم فهم فن القيادة. ركزت معظم كتب القيادة على قادة الأعمال التجارية، أى الذين يقفون على قمة الهيكل التنظيمي. وهنا تكمن المعضلة الأساسية: هل هذه هى القيادة؟

المنظور التقليدى:

لـــو قلنا إن القيادة هى أحد المواقع فى هرم الســـلطة عندها ســـيكون هناك عدد قليل من الأفراد الذين قد يمرون بتجربة القيادة وســـيكون أغلبهم من الرجال. ولكن ما نورده من تفســـير هنا سيكشـــف أن القيادة ليست مرتبطة بالمنصب. هذا التصور الســـائد فى المجتمع هو الذى يرســـم صورة القيادة على أنها شـــىء يتسم بالتلاعب ويتضمـــن اســـتخدام النفوذ على الآخريـــن، ويرتبط أحياناً بالفســـاد، وهو أمر يكره العديـــد من الناس أن تكون لهم علاقة به. ولذلك ســـوف يعلق أغلب الأفراد قائلين: «أنا لســـت قائداً، ولا أريد أن أكون كذلـــك.» وهذا الرفض القائم على اعتقاد خاطئ شـــائع حول القيادة يؤثر فى حياتنا بصورة ســـلبية للغاية. وكما يقول مايكل سايمونز (Michael Simmons) بأن «تاريخ القيادة التقليدية يقع بمثابة عبء ثقيل على كاهل معظم الناس».

وفى الوقت نفســـه نجد أن هذا الاعتقاد الخاطئ فى فهم القيادة قد جعل الناس فى كل مكان يرون أن القيادة شىء يقتصر فقط على أشخاص معينين ذوى «جاذبية» خاصة. وقد خلق ذلك توجهاً لدى معظم الناس للجلوس وانتظار «البطل» أو «البطلة» الذى سيأتى ليضـــع الأمور فى مســـارها الصحيـــح. النتيجة هى ظهور مجتمـــع لا يتحمل الناس فيه المســـئولية، ويلقون باللائمة دائماً على الآخرين، ويعملون على تشـــجيع الأشخاص الذين يؤثرون فى العالم بأن يصبحوا غير مسؤولين ويسمحوا لمن يستخدمون القوة بالهيمنة.

الآن ومع حلول عقد يتسم بالتغير السريع لا يزال الناس يبحثون عن قادة مصلحين، وقد ظهرت أزمة قيادة واضحة على مستوى عالمى. وبدأنا نرى مقالات تكتب عناوين

مثل «ماذا حصل للقيادة؟»، «لماذا لا نحصل على قادة أكثر حالياً؟». وكما لاحظنا فإن اتجاه البحث العالمى قد عرّف القيادة على أنها مســألة تخص المنظمات. وحتى الآن فإن البرامج التدريبية والمواد التعليمية لم تحل المسألة. ما الذى حصل؟ هل الحل هو إيجاد قائد «خاص» يحل كل مشاكلنا؟ أم أن الحل يقبع فى مكان آخر؟

رواية مختلفة:

فى ســنة ١٩٩٩م، وكما كان يفعل الناس منذ (٢٠) ســنة مضت كان الناس يقفون فى طابور لمشــاهدة فيلم عن أناس طوروا قدراتهم لمحاربة الشــر والإرهاب الذى كان يتهددهم. وتبدأ قصة الفيلم...

منذ قديم الزمان فى أحد الكواكب البعيدة، البعيدة جداً...

إذا استمعنا إلى بعض من هؤلاء الذين يقفون فى الطابور سنلاحظ أنهم يبدون مرتبطين بشىء ما بداخلهم. إننا ندرك من أعماقنا - مثل المديرين الماليين الذين ناقشتهم وتحدثوا لى عن إحساسهم بفقدان شىء لا يستطيعون التعبير عنه فى العالم - أن الجنس البشرى لديه القدرة على البقاء فى وجه الأخطار كما يظهر فى قصة أفلام حرب النجوم.

هناك العديد من الجوانب الروحية للإنســان التى لــم تظهر فى عالمنا حتى الآن. فــى وقتنا الحالى نحــن بحاجة إلى البحث عن القيادة التى ســتدخل بنا إلى المرحلة التالية من الوجود الإنسانى. كتب جون جاردنر (John Gardner) قائلاً: «إن مخزون الإنسان من الموهبة والطاقة غير المستعملة كبير جداً».... و من بين هذه القدرات غير المستعملة نجد موهبة القيادة.

بين الفينة والأخرى تحدث للفرد بعض المواقف ينتج عنها بروز الموهبة إلى السطح. ومــع ذلك نجد أن معظم الناس لا يدركون أبداً أن لديهم موهبة ما، وهذا الإدراك هو الذى يحتاج إلى التغيير لكى يتمكن الناس من تطوير العالم. يتساءل روبرت جرينليف (Robert Greeleaf) من هو العدو؟ «من الذى يعيق الحركة الســريعة لتغيير المجتمع؟ من المســئول عن تعثر أداء الكثير من مؤسســاتنا؟ من الــذى يقف فى طريق الإجماع الشــامل على تعريف المجتمع الأفضل والســبيل المؤدى إليه؟ العدو ليس الأغبياء من البشــر، ولا الشريرين منهم، وليس كذلك السلبيين من الناس، ولا «النظام» نفسه، ولا المحتجــين ولا أصحاب الفوضى، أو الثوريين، أو الرجعيين... إنما العدو الحقيقى هو التفكير المشوش حول الأناس الجيدين، الأذكياء، المهمين، وفشلهم فى القيادة.

فــى العام ١٩٨٢م نشــر تــوم بيتــرز (Tom Peters) وروبرت واترمــان (Robert waterman) كتــاب «البحث عن التفوق» الذى يوضح أن التفوق فى المنظمات غالباً ما يكون موجوداً أمام أعيننا إلا أننا لا نراه، فى حين كان هناك اعتقاد ســائد بأن التفوق يوجد فقط فى الشركات اليابانية.

والآن بعد عقدين من الزمن يوضح لنا كتاب «البحث عن القادة» أنه لا يوجد نقص فى القادة كما يعتقد الناس، الأمر ببساطة هو أننا فقط لا نراهم أمامنا. سوف تكون قراءة هذا الكتاب تحدياً فعلياً لمســألة الإدراك. هناك بعض الأشــياء التى ستقرؤها وتتعلمهــا فى هذا الكتاب وتكون غير راض عنها فى البداية لأنها تتعارض مع تفكيرنا الحالى الذى نرتاح إليه. وبالنســبة لأشــياء أخرى فســتجد أنها توسع خيالك وتضع أفكارك على النهج الصحيح. هذا هو الكتاب الأول ضمن أول كتابين تم تأليفهما عن القيادة. ســوف نركز هنا فى هذا الكتاب عليك باعتبارك فرداً، وعلى الناس فى كل مكان. أما الكتاب الثانى فسوف يوضح لك ما تحتاج إليه المنظمات من أجل مساعدة الناس على ممارسة القيادة. كلاهما مهم ونحن بحاجة إليهما.

يفترض كتاب البحث عن القادة أن أزمة القيادة الوحيدة تكمن فى الإدراك والفهم. فما دمنا ننظر إلى القيادة على أنها خيال وشىء نادر، فستكون كذلك. مادمنا نجلس منتظريــن البطل أو البطلة أن يأتى ويســير بالعالم إلى الخلاص. ســوف ننتظر إلى الأبد. هذا الكتاب ســوف يعرض لنا القيادة على أنها ليســت أسطورة أكثر من كونها شيئاً بشــرياً، ســوف آخذك إلى بعض اللحظات لأوضح لك بعض أمثلة القيادة التى اســتخلصتها من كتابى الأول، هذه القيادة التى لا تعتمد على التسلســل، ولكن تعتمد على أن كل البشــر فى المكانة نفســها. تبدأ أمثلتنا بقصص شــخصين فى مؤسســة واحدة يقومون بالعمل نفسه لهذه المؤسسة. فكلاهما قائد فريق فى الأسهم الحمراء (Red Arrows) فى ســلاح الجو الملكى. سوف يتحدثون عما وجدوه فى القيادة. كم من قصصهم سوف تنطبق عليك؟

من هنا تبدأ رحلة البحث عن القادة.

قصة ستيف (Steve):

لقد التحقت بسلاح الجو الملكى مباشرة بعد المدرسة حيث كنت قد مارست القيادة وعرفتها جيداً. وتمتعت بالكثير من أنواع الرياضة وأصبحت قائداً لبعض الفرق، من ضمنها الرجبى، عندما كنت طالباً فى المدرسة كنت رئيس الصف وبرتبة عالية فى فيلق التدريب الجوي، وكما أنا اليوم، كنت أكسب المال وأضع (٢٠٠٪) فى كل ما أقوم به وكان ذلك يعود على بالفائدة. إننى لست متعلماً أكاديمياً ولكن بالعمل الجاد استطعت أن أحقق نتائج ممتازة. إننى لم أقرأ كتباً عن القيادة أبداً، لكن القيادة بالنسبة لى هى عندما يسير مجموعة من الأفراد بتناسق لتحقيق الهدف، والإحساس بالسعادة لعمل ذلك.

عندما التحقت بسلاح الجو الملكى كانت لدىّ رغبة جامحة فى الطيران، وأعطونى المسؤولية فى مرحلة مبكرة. ولكن هل هذه هى القيادة؟ لقد وجدت الناس إما يميلون إلى الجمود والركود وإما يميلون إلى التفتح والازدهار. ووجدت أن المنظمات تعطى كثيراً لهؤلاء الذين يظهرون قدرة على تحمل القيادة. ساعدنى ذلك على استخدام جميع الإمكانيات (بما فيها الإمكانيات البشرية) من أجل الإنجاز. حتى وأنت تقود الأسطول يجب عليك التعامل مع القيادة بطريقة حسنة. ولقد كنا نعلم الطيارين هذه القيادة منذ اليوم الأول. كانوا يقدمون شروحات ملخصة مرتين أو ثلاث مرات يومياً، ويمارسون مهارات استعراضية وتعليمية، وهذا يؤكد أننا - نحن البشر - لدينا مهارات مختلفة.

وعلى الرغم من ذلك فإن منظمة مثل منظمة سلاح الجو الملكى لا تستطيع أن تنمى القادة بالسرعة الممكنة. فالمنظمة لا تملك تعليماً منتظماً لكل من القيادة والإدارة التى أخذتها فى سن الثامنة عشرة. إن القيادة تعلم بالأمثلة كما هى تعلم من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وتعلم من الأخطاء.

من منظور أشمل أعتقد أننا يمكن أن نقدم تدريباً مستمراً على القيادة والإدارة. هناك مرحلتان أو ثلاث فى الحياة الوظيفية يمكن خلالها الالتحاق بتدريب متقدم، ولكنها لا تستخدم بشكل جيد لأن التركيز ينصب على الدراسات الدفاعية والكثير من القراءة على سبيل المثال، كان بالإمكان الاستفادة أكثر عن طريق دعوة شخص من خارج المؤسسة ليشرح مفاهيم وأفكاراً إدارية جديدة عن القيادة.

لقد تعلمت الكثير من كونى واحداً من الفريق الأحمر. فى عامى الثانى فى أعضاء الفريــق، أصبحــت واحداً من الطياريــن المتزامنين، وكان الأمر كما لو كنت شــخصاً متشبثاً بأطراف أصابعه ليتعلم، وذلك نظراً لضيق الوقت. وفى السنة التالية أصبحت واحداً من القادة المتزامنين الذين عليهم تعليم الطيارين الجدد فى سنتهم الثانية. لم يكن لدىّ كتيبات تعليم ولكنى حصلت على الكثير من الإرشــاد من رئيســى فى الفريق (أحمــر١) ومــن الآخرين من حولى. أسســت طريقتى الخاصة فــى التعليم بتجزئة المناورات وتحليلها، ومن ثم وضعها معاً فى مجموعات. هنالك قوانين للأشــياء التى يجب أن تعملها والتى يجب أن لا تعملها، وعليك أن تأخذ ذلك فى الاعتبار.

على أية حال، إن أهم شــىء تعلمته فى أثناء عملى هو التحمل، ســواء فى الطيران أو الأخطاء الشــخصية. كونى أعزب لم يكن التحمل موجوداً بين مفرداتى. لا يوجد فريق كامل؛ لأن البشر يدفع بعضهم بعضاً نحو الخطأ. إلا أن أكثر الفرق تحملاً هى الأكثر نجاحاً، وبوصفك فرداً فى الفريق ســوف تتعلم أن كل إنســان يمكن أن يخطئ، ولكنك ســتتعلم من الأخطاء وتتابع دون إلقاء اللوم على الآخرين. بعد عدة ســنوات عدت من ألمانيا قائد فريق بعد أن تعلمت عن القيادة من خلال قيادتى لفريق العدائين (Harriers).

قــد تعتقد أنه نظراً لأن الفريق الأحمر قد تأســس بالفعل فــإن دور قائد الفريق ســيكون ســهلاً، وأن كل شىء يسير على ما يرام وأنه لا يطلب منك عمل الكثير، ولكن هــذه النظرة خاطئة كلياً. بالنســبة إلىّ كانت التحديات تتعلق بتوزيع الســكن المؤقت لأفراد سلاح الجو الملكى، الترشيد فى الطاقة البشرية، إطالة عمر الطائرات والمعدات والعديد من المســائل الإدارية الأخرى التى تسبب المشــاكل. كل تلك التحديات كانت تأتى مجتمعة، مما جعلنى مشغولاً طوال الوقت وأعمل على قدم وساق. ومع ذلك كنت جاهزاً لاكتساب الخبرة.

كان الفريق يقوم بجولة كبيرة حول العالم، وتم إعادة ترتيب الأســطول مع ترشــيد فــى القوى العاملة، إلا أن معنويات المهندســين القائمين علــى صيانة الطائرات كانت منخفضــة إلى حد كبير، وتم تركهم للتكيف بأنفســهم مع هذا التغيير. فالاندماج لم يعد موجوداً أو انعدم بســبب وجود العديد فــى الخارج. قمت بإعادة الترتيب وإعادة الأجزاء مرة أخرى، وعملت مع الأفراد كى نسير إلى الأمام.

كان ذلك صعباً لأن الأنظمة التى نقشــت على الحجر عندما كنا فى القوات الملكية لم تعد قابلة للتطبيق، فمهام العاملين ومسئولياتهم تغيرت، لذلك حاولت أن أقفز بهم إلى درجة أعلى. فلم يعد هناك وقت للمراقبة من وراء أكتافهم وفحص كل شــىء ولم يعد أمامى ســوى التأكد مــن المحافظة على مقاييس الجودة والأمان. لم يكن قســم الهندسة يحب التغير لذلك بقيت إيجابياً وتابعت «إقناع» العاملين بالتغيير. كان اختبار الشجاعة يبرز عندما اسمح لهم أن يرتكبوا الأخطاء ثم يتعلموا، لذلك كانت لدينا فترة اتصفت بارتكاب العديد من الأخطاء، ولكن من خلال التعلم حققنا النتائج المنشودة.

هــل أنا قائد؟ إذا كانت القيــادة هى الاهتمام بالنــاس العاملين معك وتفويضهم فى بعض الأمور بحيث نمشــى جميعاً فى الاتجاه الســليم، فإن الإجابة «نعم». والآن أســتطيع أن أعرف ما الفرق بــين الإدارة والقيادة، فالقيادة شــىء أفعله كل يوم دون التفكير فيه. كان الدرس هنا يقول إنك تتعلم دائماً حتى من البشر الذين ترأسهم، إذا توقفت عن التعلم فإن هناك خطأ ما.

قصة آندى (Andy):

لــم يكن لدى فكــرة عن امتلاكى قدرات قيادية ولم تتمكن المدرســة من إبراز تلك القدرات. لم أشارك فى أى أنشطة جماعية من قبل. كنت أسكن بعيداً عن المدرسة، فاضطررت إلى ركوب الأتوبيس وركوب القطار مرتين كل يوم، وكنت أشعر دائماً بأنى وحيد، فقد كان زملائى يذهبون إلى المدرسة الثانوية الحديثة فى حين كنت أذهب إلى مدرســة قواعد النحو. لم أتمكن من إنهاء الدراســة الثانوية سريعاً وبقيت عامين فى أحد الســنوات. عند مغادرتى المدرسة التحقت بالعمل باعتبارى ميكانيكياً مبتدئاً إلا أننى أدركت منذ البداية أننى «مختلف». لقد كان رأســى مليئاً بالأفكار الخاصة حول إنجاز الأشــياء بطريقة أفضل وأســرع، ووجدت أنه بإمكانى التأثير فى الناس الذين أعمل معهم، بما فى ذلك المراقب، وفى الأحداث من حولى.

لــم ألتحق بســلاح الجو الملكى من أجل قيادة الناس، بــل لأننى لم أكن مرتاحاً فى عملــى، وكان لدىّ يقين بأننى أســتطيع فعل ما هو أفضــل. كما أننى كنت أرغب فى مغــادرة القرية التى كنــت أعيش فيها وأدركت أنى لم أكن لأصــل إلى ما وصلت إليه إلا بمغادرتى هذا المــكان. ذهبت إلى مكتب التوظيف الخاص بالقوات الجوية الملكية كــى أنضم إليهم باعتبارى ميكانيكياً ولكنهم طلبوا منى اجتياز المســتوى العادى ثانية. وجــدت بين المعلومات كتيباً عن الطيران وعلمت من خلاله أننى بحاجة إلى المســتوى

العـــادى خمـــس مرات، لذلك أنا بحاجة إلى ثلاث مســـتويات أخـــرى. ونظر الجميع إلىّ بشـــك عندما أخبرتهم بأننى أريد أن أصبح طياراً، اســـتطعت إقناع ســـلاح الجو الملكى بانضمامى إليهم طياراً ومعى أربعة مستويات عادية فقط، خاصة أن الأمر كان يســـتحوذ على تفكيري. كان (١٪) فقط، من الطيارين بهذا المســـتوى. كانوا يعتقدون أنى لن أســـتطيع أن أكمل ولكنى استطعت المتابعة. وهكذا بدأت الدراسة البيئية على مدى تســـعة أشـــهر، مما كلفنى مبلغاً كبيراً وكل ما وفرته قمـــت بصرفه على اجتياز المســـتويين الآخرين، أنفقت أجرة أســـبوع كامل على الاختبار، ولكن ذلك النجاح الذى حققته يستحق ذلك.

هكذا بدأت تدريب الضباط وانضممت إلى الأســـطول فى ألمانيا. لم أكن أرى فى نفســـى قائداً فى ذلك الوقت. فـــى رحلتى التالية إلى ألمانيـــا أصبحت معلم طيران، وكانت هذه هى المرة الأولى التى مارست فيها القيادة. كنت متأكداً من أننى قادر على الوصول إلى الترقية، على الرغم من عدم امتلاكى طموحاً مشـــتعلاً. عندما التحقت بفريـــق الأســـهم الحمر، كان ذلك حلماً وأصبح حقيقة، وفـــى هذا الوقت رأيت القائد الذى أصبح العلامة التى أثرت فى أسلوب قيادتى فيما بعد.

لقـــد كان مختلفاً عن أى قائد رأيته. كل شـــخص كان يحترمـــه كان هادئا دائماً، وكثير التفكير، محدداً غايته. كان يســـهل كل شـــىء، وكان كل شـــخص سعيداً ويعمل بجد. بالنســـبة للقادة الآخرين، كان أحدهم بشكل خاص يأخذ على عاتقه الكثير من المســـؤوليات، والعديد منهم كانت تنقصهم الأمانة. العديد من هؤلاء القادة احتفظوا بســـلطانهم لأن «النظام» يتوقع ويتطلب ذلك ولأنهم كانوا طيارين جديرين أو متمكنين، ولكن القليل منهم كان يحصل على احترام مرؤوسيه.

فى الســـنة الأخيرة من عضويتى فى الأسهم الحمر كان هناك سلسلة من الحوادث التـــى تركت أثراً كبيـــراً فىَّ. كانت هناك ثلاث حوادث بما فيها حادثة وفاة أثرت فينا جميعاً. كان آخر حادث بسبب مبالغة أحد الطيارين فى الاستعراض أمام الكاميرا. لم يمت الطيار، ولكنى تعلمت أننى يجب أن أتأكد من اختيار الأفراد المناسبين للانضمام إلى الفريق.

فـــى فترة قيادتى للفريق، كان واضحاً أن أحد أفراد الفريق لم يصل إلى المســـتوى المطلوب بعد ســـنة من التحاقه بالفريق. وقد كنت ألاحظه وأطير معه، وكنت أضطر أحياناً إلى التكلم معه مباشرة فى المواقف الصعبة التى واجهها. اتخذت قرارى وزادت

قناعتى بعد مناقشتى لأعضاء الفريق، كان عليه أن يغادر الفريق. ذهبت إلى رئيسى لأخبره عن قرارى المفاجئ، وكلى تصميم على المضى فى طريقي. وأخذت قرارى بأن أترك وظيفتى قائداً إذا لم يتم هذا الأمر، وقد تقبل قرارى مكرهاً. قمت بعدها بتشديد عملية الاختيار لأعضاء الفريق الجدد، بما فيها إدخال اختبار طيران جديد صعب. لم أكن أريد أن أرى أى شخص يصاب بأذى جسمىّ أو غيره.

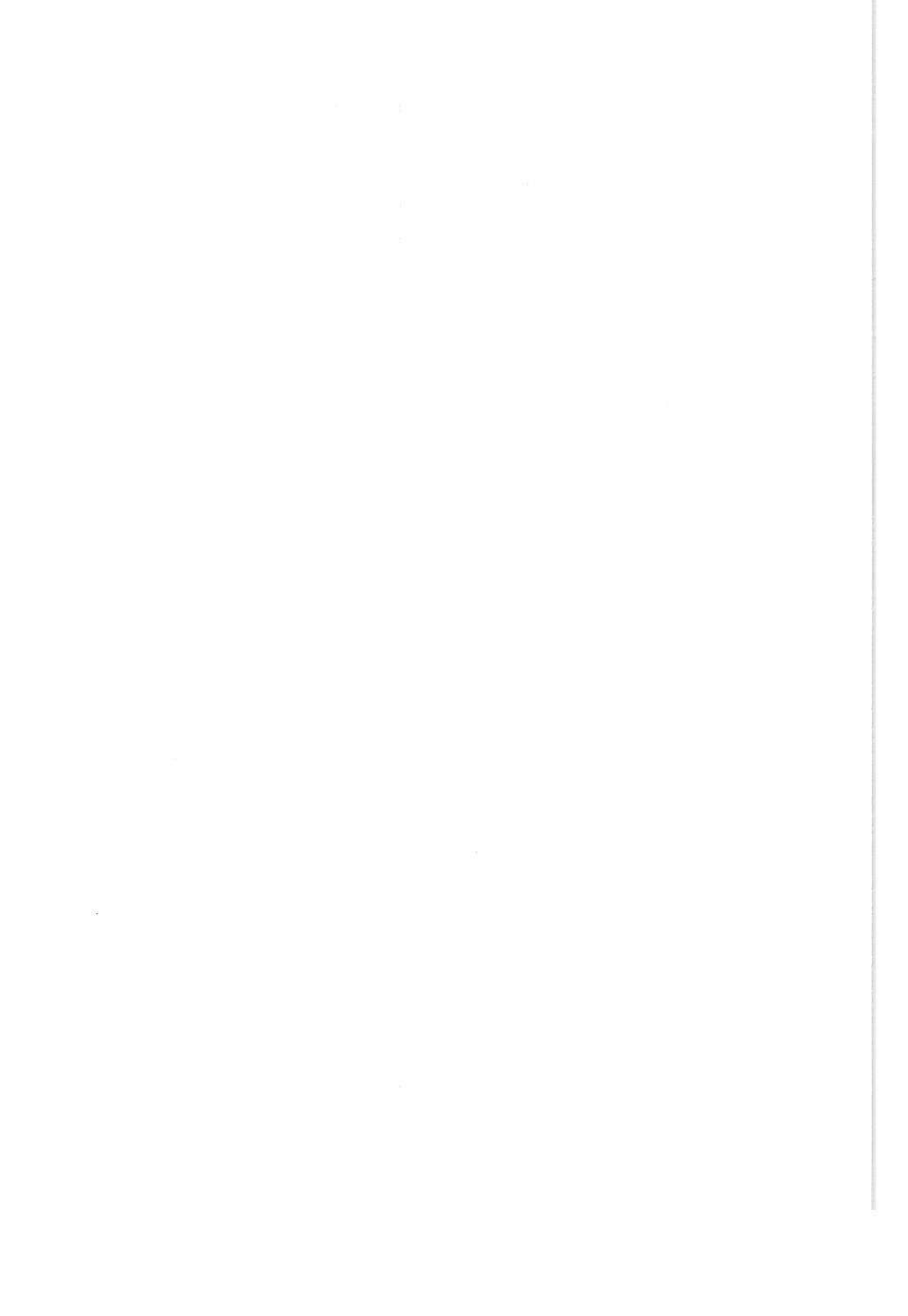
باعتبارى قائد فريق قمت بزيادة تفويض الصلاحيات من القائد إلى بقية أعضاء الفريق. وبدا لى أن الجميع قد أحب ذلك لأنه زاد من اهتمام الجميع وجعلهم يشعرون وكأنهم فريق واحد. ولأننى أحسست بأن مهاراتى نمت، أدركت أن دورى لم يعد مجرد قيادة طائرة، وتعلمت أنه على المرء أن يكون قوياً وأن لا يضعف أمام أى قضية. فى الواقع اعتدت دائماً على أن أعد نفسى جيداً عندما أشرع فى تقديم شىء جديد. لم أكن لأترك العمل حتى أحقق ما كنت أكافح من أجله. وكنت أشعر بالقوة بسبب دعم الفريق.

وجدت أيضاً القدرة على التراجع وأن أكون موضوعياً، الأمر الذى كان يبدو تحفظاً ولكنه ساعدنى. لا يكون قائد الفريق أحد «الأولاد» وكنت دائماً وحيداً. لم أكن بحاجة إلى أن يربت الناس على ظهرى وغير ذلك. أردت أن يكون هنالك فريق مترابط ولكن أردت أيضاً أن لا يكون هنالك شك فى الوقت الذى يجب أن يتوقف فيه العناد.

ومن المهم أيضاً أن تعرف متى تترك مكانك وترحل قبل أن تصبح تافهاً. فشعرت أن ثلاث سنوات من القيادة العادية تكفى. انظر إلى ماركس (Marx) وسبنسر (Spencer) فبدلاً من أن يبحثوا عن فكر جديد لمواجهة التحديات أخذوا فى الصعود والصعود فقط.

فى الحقيقة لم يقدم برنامج تدريب القيادة المساعدة الكافية. كانت أول أربعة شهور فى سلاح الجو الملكى مثل لعبة نقفز فيها خلال الأطواق. خلال تلك الفترة لم يكن متاحاً لى أن أقوم بإبراز شخصيتى. فقد كانوا يعطوننا نموذجاً جامداً للقائد، ويقولون لنا «هذا هو قائدنا النموذجى» ويراقبوننا كى نصبح مثل هذا النموذج. لم أكن أعتقد أن ذلك تدريب حقيقى على القيادة. وإذا لم تكن كما يريدونك أن تكون فسوف تخسر. لذلك كنا نخوض اللعبة مع المدربين، الذين يُعتبرون فى بعض المنظمات «خاسرين» وليس قادة، وخاصة أن هذا التدريب يعتبر حركة باتجاه واحد.

ما ســاعدنى هو دراستى لنفسى، وتعلمى من الآخرين، وتجهيزى نفسى لمدة سنتين قبــل رجوعى قائداً إلى الفريــق الأحمر. فى خلال هاتين الســنتين قمت بملاحظة تصرفات من حولى، ثم فكرت كيف أستطيع أن أقوم بالأشياء. وعندما أصبحت قائداً كنت قد عرفت ما هو الشىء الصحيح.



الفصل الأول

قصة القيادة

«العاطفــة تولد الطاقة وتعطى القدرة على العمل الجاد تماماً مثلما أن التصميم والجلد كلاهما مطلوب.»

تشارلز هاندى (Charles Handy)

ما الذى يمكن أن نتعلمه حول مسألة القيادة من خلال قراءة قصتين لفريق الأسهم الحمر؟ الملاحظة الأولى أنهما لا تختلفان عن بقية القصص التى ســمعتها من قبل. بعيــداً عن قيادة الطائرات النفاثة الســريعة، إلى أى مــدى ترى أن هناك رابطاً بينك وبين هاتين القصتين؟

كان (ستيف) (Steve) مولعاً بالطيران وكان يجيد الطيران بشكل ممتاز. وقد التقيت به أول مرة عام ١٩٩٢م عندما كان قائداً ثانياً فى الفريق. ما نســتفيد منه من القصة هو الخبرة التى اكتســبها ليدرس ذاته ويستفيد ممن حوله. وعندما تحمل أعباء قيادة فريق الأسهم الحمر كان عليه أن يتعمق فى ذاته ويستغل إمكانياته الفذة ليتعامل مع كل ما يتطلبه المنصب. وكان دائماً يمتلك هذه القدرة لكن كان عليه أن يجدها بنفسه.

عندمــا تحرك الأســهم الحمر إلى مقرهم المؤقت فى القاعــدة الجوية الملكية فى (كرانويل) (Cranwell) كانت بالنســبة لهم خيبة أمل مقارنة بمقرهم فى (سكامبتون) (Scampton) الــذى كان بمثابــة منزلهم. ولكنهم اســتطابوا الإقامة فى المقر المؤقت (ســكاميتون)، وذلك بتعليق الصورة الفوتوغرافية والتذكارية على الجدران. بلغ عمر الطائرات أكثر من (٢٠) سنة ولذلك فهى تحتاج إلى عناية فائقة. ومع ذلك فإن هذا الفريق وبمثل تلك المعدات يمثل الفريق الأفضل فى العالم.

كان آنــدى (Andy) مثل ســتيف (Steve) طياراً ماهراً. من خلال دراســته وبحثه الذاتــى، طبق آندى مواهبه فى القيادة حتــى أصبح أحد أفضل القادة الذين عرفتهم الأســهم الحمر. بوجودهما قائدين للفريق الأحمر تمكنا من استخدام مواهبهما فى القيادة على أفضل وجه. من سوء الحظ أن العاملين فى الخدمة العسكرية لهم ميول ليصبحوا مديرين أكثر من قادة؛ لأن هذا هو الذى يؤهلهم للمكافآت. للســبب نفســه هنالك نقص فى القيادة فى أغلب المؤسسات حالياً.

كثير من المشــاكل ومظاهر الإحباط الموجودة فى المؤسســات العسكرية (الجيش) موجــودة أيضاً فى المؤسســات الأخرى. وكمــا تواجه المؤسســات العامة والمنظمات مطالب التغير فإن القوات المســلحة تواجه تحولات كبيــرة. فى الماضى كان للحروب قواعد واضحة وفهم للتهديدات، أما الآن فهناك تحديات وتهديدات مختلفة تحتم على

العاملين فى الجيش أن يفكروا بطريقة مختلفة. وذلك يعنى أن الناس يجب أن يتخلوا عن نمط تفكيرهم وأن يقضوا وقتاً أقل فى التفكير فى الأساليب الناجحة فى الماضى، واليوم عليهم أن يتساءلوا: «ما الممكن عمله فى المستقبل؟» عليهم أن يعملوا من خلال سيناريوهات جريئة ومختلفة. هذا هو التحدى الذى يواجه جميع المنظمات.

هل تشعر بالانتماء أو حتى مجرد الإشادة ببعض أجزاء القصتين؟ اقرأهما مرة أخرى مستعملاً قلم تظهير لاستعماله عندما تحس أنك مارست التجربة نفسها.

لكل فرد قصة فريدة:

هاتان القصتان لاكتشاف القيادة مختلفتان قليلاً. بالنسبة للقصة الأولى كانت الرياضة المدرسية هى التى ساعدت على تطور موهبة القيادة، فى حين أنه لم يتم التركيز فى القصة الثانية على القيادة إلا فى مرحلة لاحقة من الحياة. إن عملية تكوين القائد عملية فريدة والأساس فى ذلك هو عملية «التعلم». والجدير بالذكر أن التعلم ليس عبر «التدريب» فحسب، وإنما عبر التجربة الشخصية والتعلم. عندما يبدأ التعلم من التجارب الذاتية، فإن ذلك يتضمن النظرة الثاقبة للذات. وهذا يعنى الإدراك العميق لذاتنا وأى صنف من البشر سوف نكون. بمجرد تعرفنا على هذا فإن ذلك ينعكس على سلوكنا وعلاقاتنا فى العمل.

القيادة هى موهبة شخصية توجد فى كل البشر، وكل فرد يتمتع بموهبة معينة من القيادة. تكمن المشكلة فقط فى أن الغالبية لم يتعرفوا على مواهبهم والعديد لا يدرك ذلك. فى المنظمات حالياً يعتمد إدراك فن القيادة على ما يؤديه الفرد وليس التعبير عن خصائص الأفراد. ولهذا السبب، فإن معظم الكتب حول القيادة عبارة عن دراسات لمديرين تنفيذيين تبحث عن الأوجه والمسارات الشبه العامة. إن الحقيقة هى أنه يمكنك أخذ أى مجموعة من الناس وأن تجد خيوطاً مشتركة للقيادة وهذه ليست قاصرة على مديرى شركات معينين.

بالإضافة إلى ذلك، إن هذه الخيوط العامة للقيادة ينبغى أن يتم «تعلمها» فيما بعد فى برامج تدريبية مع الاعتقاد بأنه إذا كان ذلك ما يقوم به القادة فإن الناس الآخرين بإمكانهم أن يكونوا قادة بعمل الأشياء نفسها. لا يمكن تشكيل الناس فى قالب واحد. كل فرد يعبر عن روح القيادة لديه وفقاً لطريقته. استخدم آندى (Andy) وستيف (Steve) نماذج توجيه وتعلم، ولكن كلاً منهما يعبر عن قيادته بطريقته المتفردة.

ذهب آندي (Andy) بطريقته المتفردة فى رحلة داخل نفسه عندما كان أحد أعضاء الأسهم الحمراء (Red Arrows)، وكان يتابع الحوادث وموت أحد أعضاء الفريق. وقد وعد نفسه بأن يمنع كل ما يؤدى إلى الحوادث إذا أصبح قائداً للفريق. وكان أحد التغييرات التى أدخلها اختبار الطيران لضمان حد أدنى من القدرات، وأصبح هذا الاختبار جزءاً من شروط الحصول على زمالة الأسهم الحمراء (Red Arrows). وكان دائماً ما يقضى خمس دقائق وحده لتجميع وتركيز أفكاره.

بمعنى آخر، عبر آندي (Andy) عن قيادته بطريقته الخاصة، كما يفعل رؤساء كل الفرق وبدرجات متفاوتة. آندى وستيف كلاهما قائد ناجح، وكلاهما خاض تجربة البحث فى الذات بعد تعرضهما لحوادث معينة فى حياتهما الخاصة والعملية. وقد أيقنا بأن اليوم الذى سيتوقفان فيه عن التعلم هو اليوم نفسه الذى سيتخليان فيه عن القيادة. فى النهاية أدركا أنهما مختلفان كل حسب قوته وضعفه. فالقيادة هى تعبير عن كينونة الإنسان.

إن تجارب آندى (Andy) وستيف (Steve) قادتهما إلى رحلة شاقة للتعلم والاكتشاف، رحلة لاكتشاف مهارتهما القيادية. إنها رحلة يستطيع أن يقوم بها كل فرد. إن القيادة هى جزء من الإنسانية ولذلك فإنها موجودة بدرجة ما لدى كل فرد.

ولكن حالياً، أصبح ينظر إلى القيادة بشكل عام على أنها موقع يخصص فيه أفراد معينون لإعطائهم المسئولية. هذا شجع الأطراف الأخرى للتصرف بدون اكتراث وبدون مسئولية. هذا السلوك يبدأ فى المدرسة ويستمر خلال الحياة العملية وهذا يشبه القصة التالية التى كتبها أنتونى دى ميلو (Anthony De Mello).

عثر رجل على بيضة نسر ووضعها فى عش داخل حظيرة الدجاج. فقست بيضة النسر وتربت ونمت ضمن الكتاكيت الأخرى.

وقد مارس النسر حياته يفعل كما يفعل أقرانه صغار الدجاج معتقداً أنه منهم وكان يبحث فى الأرض عن الحشرات والديدان. كان يطلق صيحات مشابهة للدجاج ويرفرف بجناحيه ويطير فى الهواء قليلاً بضعة أقدام.

مرت السنين وكبر النسر. وفى ذات يوم رأى طائراً رائعاً يطير فى السماء الصافية. وكان يطير برشاقة ويقاوم باقتدار تيارات الهواء ويرفرف بجناحيه الذهبيتين.

نظر النسر إلى الأعلى خائفاً. سأل: «من يكون ذلك»؟

«ذلك النســر ملك الطيور»، رد عليه جاره «إنه ينتمي إلى السماء ونحن ننتمى إلى الأرض - نحن دجاج». لذلك عاش النسر ومات معتقداً أنه من الدجاج.

هــل يوجد فينا شــعور داخلى يحلق بنا إلــى الأعالى؟ هل هنــاك آخرون لديهم إحساس بأن لديهم الكثير الذى يمكن أن يقدموه للعالم ولكن لا يعرفون كيف؟ نلاحظ أن قصة النسر تنطبق على كثير من الناس فى كل مكان، ونحتاج لمجابهة هذا الموضوع ونتقبل ما يجرى فى العديد من المنظمات.

الاحتفاظ بالنسور على الأرض:

فى بريطانيا نشــاهد كل يوم ملايين الناس يتجهون إلى أعمالهم، ســواء بواسطة المواصلات العامة غير الكافية أو بالســيارات فى الطــرق المزدحمة، ويكاد لا يمضى أســبوع بــدون قصص جديدة عن المعاناة فــى مواقع العمل، مثل الســاعات الطويلة، والقلق، والمضايقة أو الروح المعنوية المنخفضة. كتب ديان فاســل (Diane Fassel) فى كتابه «العمل حتى الموت» يقول: «فى أى مكان أذهب إليه أشاهد أناساً يقتلون أنفسهم بالعمل المضنى والانشــغال والاندفاع والركض وعمليات الإنقاذ» فى حين أننا نقرأ فى مقــال فى مجلة الثــروة (Fortune) يقول: «العقول مهمة بالنســبة لنا، ولكن فى هذه الأيام يمكن أن تكون الطاقة والقدرة على المثابرة هما الأمر الأهم بالنسبة لك. ولذلك نجــد أن اتجاه تحجيم العمالة قد أجبر الناجحين المثابرين على العمل لفترات طويلة، وكذلك فإن الاقتصاد العالمى قد حول المسار إلى الصين وإندونيسيا وماليزيا. فالعقل والجســم ينتقلان إلى أماكن بعيدة ويحاولان التكيف مع الأزمنة والظروف والمشكلات الجديدة».

لماذا تشكل الحياة العملية قلقاً وتوتراً للناس؟ هل الحل لمشكلة توازن حياتنا أفضل أم أن هناك شيئاً آخر؟

الهيكل التنظيمى:

يشكل الهيكل التنظيمى الحالى مشكلة بالنسبة للعديد من الناس. علينا أن نتوقف عن فهم المنظمات كهياكل تتكون من صناديق وحدود. كتب الشاعر الأمريكى إيه. آر. أمونز (A. R. Ammons):

لا تضع الحواجز أولاً

فى صورة مثلثات ومربعات

وصناديق من الأفكار المسبقة والاحتمالات

ثم تصب الحياة داخلهم

وتقوم بتقليم الأطراف المتبقية

وتقضى على الإمكانات

بل دع المراكز تنمو من واقع

المشاعر ذات التبرير الذاتى

المنظمات ما هى إلا عبارة عن أنظمة حية من البشر الذين إذا تم التضييق عليهم فسوف يصابون بالاضطهاد والإحباط، وفى هذه الحالة سيعجزون عن التعرف على إمكانياتهم القيادية والتعبير عنها. لنتخلص من أوصاف مثل «القوى» و«المصادر البشرية» ونصنع أطراً جديدة تقوم بتحسين وإطلاق المواهب والقدرات المختلفة للأشخاص المبدعين. هناك فئات صغيرة من المؤسسات تسير فى هذا الاتجاه وهذا لا يكفي. لا بد من أفكار ومقترحات جذرية لإعادة هيكلة حق الناس فى استخدام قدراتهم فى القيادة.

الثقافة:

من الصعب تغيير الثقافة فى المنظمات. فالثقافة مثل الضباب الذى تحس به ولا تلمسه. الثقافة عميقة، وقوية فى تأثيرها فى كيفية عمل مجموعة من الناس بعضهم مع بعض، وعلى كيفية قيام الأفراد بإنجاز أعمالهم اليومية. الثقافة تحدد ما السلوك المقبول فى المنظمة، وفى مكونات تلك الثقافة من الأعراف والقناعات تقبع مقاومة التغيير.

الثقافة تكون على ثلاثة مستويات: الأول هو الروتين المكون من الأعمال اليومية، والعادات، والإجراءات المتكررة من السلوك اليومى المعتاد الذى أصبح يمارس حتى بدون إدراك. أما المستوى الثانى فيتكون من القوانين، والضوابط، والميزانيات، وأنظمة

المقاييس وبرامج التدريب التى يدرك الناس أنها تؤثر فيهم على مستوى يومىّ. وبالنسبة للمستوى الثالث فهو الثقافة، وهو ما يتعلق بالإمكانيات الفكرية مثل الإبداع، والمخاطرة، والرؤيا، والبحث والمبادرات والتحول. معظم برامج التغيير تتعامل مع جزء من الثقافة، ومن ثم فإن نتائجها محدودة إذا ما كان هناك نتائج.

القيم:

ما يهم العديد من الأفراد فى المنظمات هو القيم، ومرة ثانية نقول القيم العميقة والقوية فى تأثيرها فى طريقة عمل الأفراد بعض مع بعضهم وإنجاز مهامهم اليومية. هذه القيم تحدد السلوك المقبول وتكمن فيها مقاومة السلوك المعارض للتغير. تحاول الشركات تغيير ذلك بابتداع منظومة قيم وتبليغها لكل عضو فى المنظمة. وبالطبع فإن لذلك تأثيراً محدوداً لأن العاملين لا يعتبرون هذه المنظومة نابعة منهم (حتى لو وافقوا عليها)؛ لأنهم لم يشاركوا فى صياغتها.

التغيير:

محاولة تغيير هذه المجالات الثلاثة هو عمل أفراد فى شعبة الموارد البشرية. الكاتب ألان برسكن (Alan Briskin) يحكى قصة رائعة عن ثلاثة أفراد من العاملين فى حقل الموارد البشرية سألوا أنفسهم السؤال التالي: هل نحن سُذّج؟ هذا النقاش متعلق بالاعتقادات التى يؤمنون أنها تطور شخصى، الحل الجماعى للمشكلة، التفويض، الجماعات ذات الإدارة الذاتية، المشاركة، التركيز على الزبون، التعليم، ... إلخ. ناقش الثلاثة قيمهم وهى الأمانة، الثقة، والمعلومات الاسترجاعية. ثم تساءلوا عن المعتقدات العميقة فى المنظمات مثل الالتزام بتقدير قيمة الآخرين وتحمل الأخطاء ودعم العدالة التى تجعلهم لا يقبلون الطرق العشوائية للتعامل مع الناس ولا طرق التعامل مع الأخطاء وعدم غفرانها وغموض قواعد العدالة. النقاش الذى كان بينهم وبين أنفسهم كان كالتالى:

لا أعتقد أن القيم كافية وربما تقف فى وجه الحقيقة، حقيقة أننا فى التجارة لا نعير الناس أى اهتمام، ونقول للناس إن التغير شىء جيد فقط عندما يكون مباركاً من الجميع.

هناك ألف شخص من العاملين فى مجال الموارد البشرية لهم الإحساس الحالى نفسه، وألف آخرون لم يصلوا إلى نقطة التفكير هذه بعد. بالإضافة إلى ما قيل لهم «نحتاج إلى قادة، افعلوا شيئاً من أجل تحقيق ذلك».

حسب خبرتى الشخصية فإن صعوبة التغيير لا ترتبط بطول فترة عمل الموظفين فى المنظمة بل بمواقعهم الوظيفية فيها. فالمدير يرى التغير أصعب مما يراه الموظف. وأحد كبار المديرين يصعب عليه التغيير أكثر من مدير المشروع. كما أن المدير العام يرى الأمر أصعب مما يراه مدير الإدارة؛ ذلك لأن الناس يتصرفون وفق التسلسل الهرمى لأعمالهم، وكانوا يحصلون على مكافآت على سلوكهم. ومن ثم فإن السلوك والمكافأة مرتبطان. ذلك يفسر لماذا يقول المديرون شيئاً ويفعلون غيره ويثيرون الشكوك والريبة فى مكان العمل. الذى يتبقى من التفكير الهرمى هو «أنا المدير، ولذلك أنا أفهم جيداً»، مما يؤدى إلى فقد الطاقات الكامنة والمهارات وخاصة المهارات القيادية لدى الكثير من العاملين.

البلاغة الشفهية والممارسة العملية:

هذه ليست ظاهرة قاصرة على المملكة المتحدة فقط. هناك دراسة مسحية قامت بها المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف وبيئة العمل تشير إلى أن عشرة من دول المجموعة الأوروبية متماثلة فى التصرفات. وبأخذ بيانات من (٦٠٠٠) مدير فى مجال الصناعة، والخدمات والقطاع العام، وجد أن (٢٠٪) فقط من هذه المؤسسات تعتمد على موظفين أكفاء ذوى تدريب جيد يعملون بمستوى عالٍ من الثقة. لكن الدراسة توضح أيضاً أن هناك فجوة كبيرة بين التنظير والممارسة.

إذا لم يتوافق السلوك مع الأقوال فلن يكون هناك تغيير، وهذا يؤدى إلى الشك وفقدان الثقة بسبب عدم التعرف على ما يجرى وثقل تبعات العمل. تظهر تداعيات هذا المزيج فى شكل توتر أكبر لدى العاملين فى مكان العمل. هناك أدلة وقرائن على الارتباط بين الحالة الجسمانية والحالة النفسية. إن الإحساس بأننا نملك التأثير فى مجرى حياتنا يعطينا صحة جسمانية ونفسية. والإحساس بفقدان السيطرة، والخوف، وعدم الاطمئنان، والخوف من الفشل، وقلة احترام الذات كل ذلك يؤثر فى مناعة أجسامنا ويسبب أمراض القلب. ندرك أن المتهم بذلك هو مسألة تصغير المنظمات، ولكن هذا ليس هو العامل الوحيد على الإطلاق.

التوتر:

منذ عقد ونحن نقرأ عن الثمن الذى تدفعه المنظمات فى كلا القطاعين العام والخاص. ونتيجة للتوتر لم تستطع المؤسسات التعرف على اللاعب المركزى فى

مسألة إثارة التوتر فى محيط العمل، وهو الإدارة. التوتر اليوم ليس مشكلة شخصية للفرد، وإنما هى مشكلة المنظمة. لا يستطيع الناس العمل بكفاءة بما فى ذلك استخدام مواهبهم القيادية فى ظل التوتر.

فى أحد الدراسات الموسعة عن التوتر فى مكان العمل، قام بها باحثون فى جامعة وارويك (Warwicks) التى تضمنت دراسة تحليلية لـ (١٦) قطراً أوروبياً و (٧٥٠٠) عامل تبين أن العمال فى بريطانيا وألمانيا الشرقية واليونان وإيطاليا هم الأكثر توتراً فى المجموعة الأوروبية. والشىء اللافت للنظر هو الشعور بعدم الانتماء والإحساس بالاغتراب والشعور «بعدم الأهمية» فى مجال العمل، ويقول ثلث العينة أنهم فقدوا الثقة بأنفسهم. التوتر يؤثر فى الأداء ويثبط دوافع الأداء والطاقة التى نسخرها للعمل، وكذلك يؤثر فى استطاعتنا على الاستفادة من موهبة القيادة بالتفاعل الإيجابى مع الزملاء والعملاء وفى قدرتنا على حل المشاكل واتخاذ القرارات.

ساعات الدوام الطويل:

فى القطاع الخاص هناك عامل آخر وهو ساعات العمل الطويلة المسببة للتوتر. الساعات الطويلة هى من العوامل التى تؤثر فى جميع الطبقات الاجتماعية وفى أغلب المهن من سائقى شاحنات النقل إلى مديرى شركات الإعلان الذين يتعاملون مع حسابات بالملايين. إن ثقافة ساعات الدوام الطويل يصعب تغييرها وتقود إلى محاولة الخداع مثل ترك المعطف على الكرسى، أو ترك الحقيبة مفتوحة لإيهام الآخرين بأننا فى مقر العمل فى حين أننا فى المنزل. كيف بدأ ذلك؟ يكافأ العاملون على ساعات عملهم الطويلة بالترقيات والمكافآت ومن ثم يتوقع أن يفعل الآخرون مثلهم للحصول على المنافع نفسها. يشير أحد التقارير إلى أن مشاكل العمل لساعات طويلة فى الولايات المتحدة الأمريكية أكثر منها فى أى بلد صناعى آخر. وهى تتفوق على اليابان وكوريا وهونج كونج وسنغافورة حيث العمل بجهد دؤوب لساعات طويلة هو جزء من الثقافة.

فى الستينيات وجد الباحثون فى كاليفورنيا أن الموت بسبب أمراض القلب يتضاعف عند الأشخاص دون سن (٤٥) إذا قاموا بالعمل لفترة (٤٨) ساعة أسبوعياً، وذلك بالمقارنة مع الأشخاص الذين يعملون مدة (٤٠) ساعة فقط أسبوعياً. فى المملكة المتحدة متوسط ساعات العمل (٤٣,١) ساعة فى الأسبوع، ويمضى ربع العاملين (٦٠) ساعة فى الأسبوع فى موقع العمل حسبما ورد فى «آباء فى العمل». تم تعديل القانون لتقليل ساعات العمل لكن بسبب الثغرات فى القانون ظلت ساعات العمل، على أعلى

معدل فى أوروبا. يعتبر طول ســاعات الدوام من أسباب تجاوز سائقى القطارات فى بريطانيا للإشارات الحمراء والتسبب فى الحوادث.

يقول البروفيسور كارى كوبر (Cary Cooper) وهو أحد الباحثين فى طول ساعات العمل: إن «العبرة بجودة العمل وليس بطول ساعات العمل». لقد تطورت فى بريطانيا ثقافة مشابهة كما فى الولايات المتحدة وهى أن العمل أولاً والأسرة ثانياً.

فى العام ١٩٩٨م أجرت مجلة (الإدارة اليوم) دراسة على (٦٠٠٠) مدير ووجدت أن (٥٣٪) من الرجال و(٤٨٪) من النســاء يعملون ما بين (٤١) ساعة إلى (٥٠) ساعة فى الأســبوع. وفى شــريحة أخرى وجد أن (٢٨٪) من الرجال و(١٨٪) من النساء يعملون فوق (٥١) ســاعة فى الأســبوع، ولكن مع أن أكثر من (٧٨٪) من المديرين يعملون أكثر من (٤٠) ســاعة فى الأســبوع كانت الأرقام أقل منها فى الســنة السابقة. فى الوقت الحالى نجد أن كثيراً من الرجال والنســاء يفضلون البقاء بين أفراد أسرهم وأحبائهم على الحصول على الترقيات والمكافآت المشروطة بساعات عمل طويلة.

هناك البعض يعمل قصراً لســاعات طويلة، ويعلمون ما يسببه ذلك من آثار صحية ضارة على أجســادهم وإنتاجيتهم وعلاقتهــم بأزواجهم وزوجاتهم. (٧٢٪) يقولون إن الســاعات الطويلة أثرت فى شركائهم، و(٧٣٪) منهم يقولون إن ذلك أثر فى علاقاتهم بأطفالهــم. هنــاك تغيير فى قيم الأفراد ولكن من هم علــى قمة الهرم الوظيفى فى المنظمات، والذين اســتلموا المكافآت على طول ســاعات العمل، يشجعون ثقافة طول ساعات العمل لتبقى كما هى.

العمل لســاعات طويلة يبدو مقبــولا جداً من قبل (٤٥٪) مــن المديرين والمديرين العامين. وأكثر من ثلث المديرين الأقل رتبة، على الجانب الآخر، يعملون ساعات طويلة فقط لأنهم يعتقدون أن عليهم أن يفعلوا ذلك. (٢٢٪) يقولون إن ذلك غير مقبول ولكن ليس لديهم الخيار.

الرضا الوظيفى:

كشــف تقرير مجلة «الإدارة اليوم» أيضاً عن أن الفرق واضح بين المديرين العامين والمديرين فى مجالات أخرى وخاصة فى الرضا الوظيفي. والمدير، والمدير التنفيذى، ومديــرو الإدارات يســجلون مســتويات أعلى مــن الرضا الخاص بالأمــن الوظيفى، والاتصال بالمرؤوسين وفرص العمل والاعتراف بالأداء والمعلومات الاسترجاعية. لكن

فى المستويات الإدارية العليا وُجد أن (١٨٪) فقط يحسون بالأمن الوظيفى و(١١٪) من المديرين فى المستوى المتوسط و(٩٪) فقط من المديرين الأقل مستوى لديهم إحساس بالأمن الوظيفي. بالنسبة لمسألة الرضا عن الاتصال فى المنظمة وُجد أن (١٩٪) من المديرين الأكثر خبرة راضون عن الوضع الحالى للاتصال مقارنة مع (٦٪) من المديرين فى المستوى المتوسط. وبشكل ملفت للنظر لوحظ أن (٨٪) من المديرين فى المستوى الأقل راضون عن الاتصال فى المنظمة مما يعطى الإحساس بعدم إدراك هؤلاء المديرين بما يجرى فى المنظمة وأنهم جالسون دائماً فى الظلام.

عندما يتعلق الأمر بتقدير الجهود لوحظ أن (٤٪) فقط من المديرين فى المستوى المتوسط يشعرون بتقدير جهودهم، و(٨٪) قالوا إنهم سعداء برواتبهم. أما فيما يتعلق بفرص التطوير الوظيفى فقد وُجد أن أقل من (٥٪) من المديرين فى المستوى المتوسط حققوا قناعتهم؛ وهذه النسبة تقل كل سنة.

فيما يتعلق بإعادة الهيكلة الحالية فإن الأغلبية (بنسبة ضئيلة) يعتقدون أنها ساعدت فى زيادة الربحية، ولكنهم يرون أيضاً أنها أضرت بالروح المعنوية والإخلاص لدى الموظفين وأدت إلى فقدان المهارات والخبرة الأساسية. فى نهاية التقرير طُلب من المديرين أن يعطوا نصيحة للمديرين العامين فيما يتعلق بما يفتقر إليه عملهم. كانت أفضل نصيحتين قدمتا من المديرين هما «زيادة الاستشارة والتفاعل» و«زيادة الاستثمار والمكافآت للموظفين». وفوق كل ذلك يرغب هؤلاء المديرون فى أن تكون هناك أفعال وليس كلمات، وهو الأمر الذى يفتقرون إليه بالفعل.

كيف كان أثر ذلك فى القيادة؟ إن الشعور بعدم القدرة على السيطرة وانخفاض الروح المعنوية وضعف الرضا الوظيفى يكبح موهبة القيادة، وفى الوقت نفسه نجد أن المبادرة أو المخاطرة تلقى العبوس من قبل المديرين.

تكلفة النجاح:

متابعة لهذه الدراسة نُشر مقالٌ عام ١٩٩٩م فى «الإدارة اليوم» بعنوان تكلفة النجاح (Cost of Success) الذى كشف أن نصف القوى العاملة البريطانية يشعرون بالاستخفاف بقدراتهم وبالتوتر فى أعمالهم وأنهم يريدون ترك العمل. بعد خضوع (١٦٦٦) مديراً للمقابلة، (٣٧٪) منهم قالوا إنهم يريدون ترك عملهم العام المقبل وذلك لعدم التقدير لما يفعلون، و(٣٥٪) منهم لأنهم شعروا أن العائد من العمل يكفى فقط

لمستوى معيشة متدن، و(٢٢٪) يرغبون فى المغادرة بسبب التوتر. وتحذر الدراسة من أن ربع النساء وخمس الرجال عادوا إلى تعاطى الكحول لتخفيف الضغط عليهم.

هذا دليل واضح على أنه عندما يتم فهم القيادة على أنها على قمة الهرم الوظيفى، حتى لو كان الهرم منبسطاً، فإن بقية الأعضاء فى المؤسسة يشعرون بالضعف والاستغلال. لا يمكن التعبير عن القيادة من قبل غالبية الناس فى هذه المنظمات والتدريب لا يشكل حلاً بمفرده.

خطوات إيجابية:

تقوم بعض المنظمات باتخاذ إجراءات إيجابية. فمثلاً قررت شركة برايس ووترهاوس (حالياً برايس ووترهاوس كوبرز) (Price Waterhouse Coopers) إجراء التغير عندما أدركت الإدارة أن الشركة تفقد الكثير من العمال الجيدين خاصة من النساء. لم يأت رد فعل الشركة فى صورة تقديم معاملة خاصة للنساء بل جاء فى صورة إعطاء المسئولية للأفراد من خلال تقديم نظام اختيارى مرن يسمى «النظام المرن»، وهذا النظام يقدم للعمال قائمة من الخيارات تتراوح ما بين العضوية فى النوادى الترفيهية والإجازات الإضافية، وصولاً إلى فواتير الرعاية بالأطفال أو التأمين الصحى وتأمين الحوادث. ويقوم الأفراد بـ «الشراء» من هذه القوائم حسب رغباتهم واحتياجاتهم. الآن ظهرت علامات تشير إلى تحسن مسألة الولاء للعمل واستمرت النساء فى أعمالهن نظراً لإتاحة الفرصة أمامهن لحل مشكلة العناية بأطفالهن. على الرغم من أن مشكلة العناية بالأطفال هى مشكلة نسائية، إلا أنها بالفعل مشكلة أسرية وإنسانية.

واجهت فروع شركة غذاء عالمية مشهورة فى بريطانيا المشكلة نفسها المتعلقة بفقدان المرأة العاملة الجيدة. وكان الحل لتلك المشكلة تدريب المرأة للحفاظ على حقوقها تماماً كما هو الحال عند الرجال. ولقد كوفئت الإدارة على هذا التصرف. وقال أحد المديرين التنفيذيين: «لدينا الكثير من التدريب الجيد، ولكن أهدافه هى تجريدك من شخصيتك المستقلة ووضعك جزءاً من قالب المنظمة».

الاختلاف بين الشركتين هو أن الشركة الأولى أخذت بعين الاعتبار الحوافز ومشاعر الناس العاملين فيها. يقول كيفن تومسون (Kevin Thomson): «إن إعداد وإدارة المعرفة شىء واحد، ولكن المنظمات تحتاج إلى إدارة المشاعر والقناعات التى

تحفـز الناس لتطبيق تلك المعرفة بشـكل بناء. وعند هـذه المرحلة فقط يمكن لقوام حياة الشـركة (رأس مالها من المشـاعر) أن يترك أثراً فعلياً فى الأداء المالى. وعندما يحدث ذلك سيصبح بإمكان العاملين أن يستخدموا كل ما لديهم من طاقات كامنة بما فيها مهارات القيادة، الأمر الذى سـينعكس إيجابياً على الموظفين والعملاء والأهداف المالية للشركة.

الحالة الأسوأ:

إن أسوأ التقارير التى يتم عملها فى الوقت الحالى هى التقارير التى تتناول أفراداً يضطهـدون الآخرين فى العمـل. وقد أكملت TUC بعض الأبحاث عن الأشـخاص المسـتبدين ووجدت أمثلة تتراوح بـين الصياح بصوت عالٍ والشـتم والإذلال المنظم. فمثـلاً أوقف أحد المديريـن موظفيه فى زاوية الغرفة واضعـاً عليهم قبعات المغفلين لاعتقـاده أنهـم لم يعملوا بجـد كاف. فى البداية يبدو ذلك الأمر سـخيفاً، ولكن إن وضعت نفسـك مكان واحد من هؤلاءً الأشخاص فكيف كنت ستشعر؟ لن يكون الأمر سخيفاً بالنسبة لك إلى هذا الحد الآن، أليس كذلك؟

التحاليل التى جاءت فى تقارير TCU تقترح أن هناك العديد من المديرين المتوسطين المسؤولين عن التخويف والتهديد كانوا قد عانوا من المعاملة نفسها فى صغرهم.

يبدو أن هنالك وجهة نظر تقول بأن بعض المديرين الذين كانوا فى بداية السـلم فى عهد تاتشر (Thatcher) يسببون المشاكل فى مناصبهم الإدارية. عندما تعتمد القيادة على السلطة والمركز الوظيفى سوف يظهر أولئك الذين يستغلون سلطتهم على الآخرين.

ينتظر الموظفون إيجاد فرصة عمل أخرى، وهو ليس بالأمر السـهل، كلما طال هذا الوضع، أصبح من الصعب أن يتكيف معه الفرد. والأمر المثير للسخرية هو أن نجد أن الأشخاص المستبدين يعانون من مشكلة قلة احترام الذات التى لا حل لها.

مثال على ذلك المدير العام لإحدى الشركات العاملة فى مجال صناعة التليفونات النقالـة. كان معروفاً بثورات غضبه المتكررة وتهديـده للمديرين الذين يجبرهم على حضور اجتماعات المديرين الشـهرية على الرغم من جلوسـهم فترة طويلة بعد انتهاء سـاعات الدوام الرسـمية دون مرطبات، ولم يحدث أن تم تغطية نفقات سفرهم من أجل حضور الاجتماعات. وهو أيضاً يسـتخدم الأسلوب نفسه لدعوة موظفيه لتجمع سنوى ولذلك يحدث نقص فى الحضور ينتج عنه غالباً صرف من الخدمة.

كان يصرخ مديرو الإدارات ويشـتمون بسـبب معدلات المبيعات. وواحد من هؤلاء المديرين بدوره كان يصرخ ويشـتم مرؤوسـيه كل سـاعة. فقد كانـت تلك تجربة مع مديره كان يقلدها. وليس غريباً أن يكون معدل الاستقالات والإقالات عالياً وأن ترفع القضايا ضد الشركة فى المحاكم بسبب الطرد التعسفى أكثر من مرة. على كل حال، فإن الشركة كانت تربح الأموال، ومن ثم فإن احترام الناس- سواء العاملين أو العملاء- لم يكن مهماً. حالياً ومع زيادة المنافسـة يحاول المدير العام بيع شـركته والتعجيل فى إنهـاء الأزمة قبل الذهاب فى سـياراته الفيراري. وقد غـادر مدير الإدارة منذ ذلك الوقت ولم يعد ثانية.

العمل المستقبلى:

ماذا عن العمل فى المستقبل؟ هل ستكون هناك فرصة للتعبير عن القيادة بواسطة عدد أكبر من القوى العاملة؟ فى تقرير بعنوان (الناس فى المستقبل) أجرته مجموعة لندن للموارد البشرية، كانت أهم نتيجة هى «أن الأساليب الجديدة فى التفكير أهم من الطرق الجديدة فـى العمل لتحقيق المرونة اللازمة هذه الأيام». وجاء فى التقرير أن التركيز على النماذج الحديثة للعمل وعقد المناقشات العامة فى سوق العمالة المرن قد تجاهل أمراً مهماً، وسيستمر فى هذا التجاهل - ألا وهو مسألة «مرونة العقلية».

كما أن العقلية الجديدة يجب أن تتعامل مع «ثلاث حقائق صعبة»:

الأولى هى أن مسألة تأمين الوظيفة للأبد قد تغيرت واستبدلت حيث أصبحت عملية الأمن الوظيفى اليوم تعتمد على الأداء، وليس على الطريقة الأبوية فى المعاملة.

ثانياً، يتعين على العاملين معاملة أصحاب العمل على أنهم عملاء يشترون الخدمات الوظيفية التى يقدمها هؤلاء العاملون. وهذا يعنى أن الموظفين يرون أنهم موظفون فى أعمالهم الخاصة (توظيف ذاتى)، ومن ثم يكونون حريصين على المحافظة على أعمال عملائهم، ويتم مكافأتهم بناء على ذلك، ويكتسـبون أيضاً مهارات تقدمية تُحسـن من قدراتهم الوظيفية داخل وخارج منظمتهم الحالية.

ثالثاً، يحتاج الموظفون إلى إدراك أنه على الرغم من أن شـركاتهم توفر لهم تدريباً جيداً يسـاعدهم على اكتساب تقدمية، إلا أن المسئولية العظمى فى التطوير تقع على عاتقهـم. وهذا الأمر يحول الموظف من مجرد أداة فرعية لا سـلطان لها إلى عنصر فعال وملتزم.

هذا الأسلوب يدعى صفقة التوظيف الجديدة. ولكن البروفيسور أمين راجام (Amin Rajam) (وهو المؤلف المسئول للتقرير المفوض من قبل TUC, CBI. مكتب رئاسة الوزراء والشركات الرائدة) يقول: إن ذلك المفهوم قد فشل فى أن يصبح واقعاً.

يبين التقرير أن «المهارات والصفات التى يحتاج إليها الأفراد لمسايرة عدم الأمن الوظيفى المرتبط بفكرة إمكانية التوظيف غير موجودة فى العديد من المنظمات.....إن جزءاً من المشكلة يتمثل فى أنه فى المجالات الأخرى للإدارة البشرية، أساء المديرون فهم مدى ما يحاولون عمله وبالغوا فى تقرير إمكانياتهم لعمل ذلك، وقللوا من شأن السخرية التى قد يسببها سلوكهم».

يبين التقرير بوجه خاص أن (٩٥٪) من الشركات تنقصها القيادة على كل المستويات القادرة على تحفيز الناس فى جو من التغير السريع. يستنتج التقرير أن المهارات، والحساسية والخبرة فى إدارات الموارد البشرية لحل ذلك تبقى بحاجة إلى تطوير العديد من المنظمات.

وكما يقول أبراهام ماسلو (Abraham Maslow): «تم بيع الطبيعة البشرية بثمن بخس». لذلك، فإن القيادة مرة أخرى مقموعة من قبل ما أسميه «عقلية الإدارة» كيف يفكر المديرون وكيف يرون العالم؟

التخطيط لتعاقب المديرين:

تعتبر مسألة التخطيط لتعاقب المديرين من الأمور المهمة الأخرى لتطوير القادة فى الهيئات والمؤسسات. ويبدو أن هناك أزمة بين المنظمات القديمة ذات التنظيم الهرمى والمنظمات الحديثة ذات التنظيم الأقل هرمية. يجب أن تتوافر التحديات الحقيقية فى مكان العمل، ويجب أن يتم الاعتراف بجهود الموظفين فى التعامل مع هذه التحديات، وهذا الاعتراف يجب أن لا يعنى الترقية فقط. وفى الوقت نفسه يتعين على أصحاب المناصب العليا أن يغيروا من عقليتهم التى لا تزال مرتبطة بالأفكار القديمة التى ليس لديها دافع سوى الوصول إلى «القمة». إن القوة والتنافس على الوصول إلى مناصب معينة هى الطريقة القديمة، ومع ذلك فإن هذه الطريقة القديمة لا تزال تعمل حتى الآن بسبب وجود مثل هؤلاء الأشخاص فى المناصب العليا الذين تم مكافأتهم بهذه الطريقة نفسها ولا يزالون يتبعونها فى أسلوب إدارتهم. هذا مجرد مثل واحد لكى

نبين أن المنظمات لا تزال تعمل بالأسلوب الهرمى وأن الفكر السائد فى هذه المؤسسات يتبع الأسلوب نفسه. فلا يزال الناس يفهمون القيادة على أنها المنصب.

الوعى الجديد:

يسأل الناس اليوم لماذا يتحتم عليهم أن يبيعوا أرواحهم إلى الشركات التى تضمحل بين ليلة وضحاها؟ لماذا يجب أن يعملوا ساعات متعبة وصعبة ليحصلوا على أموال أكثر ما داموا سيكونون متعبين جداً ولن يستطيعوا التمتع بهذا الدخل الزائد؟ يعيد البشر التفكير فى أولوياتهم ويعيدوا تعريف فكرتى النجاح والإنجاز. يعرف القاموس النجاح بأنه الحصول على الثروة، الشهرة أو المركز. هناك دليل قوى بأن المملكة المتحدة أصبحت، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أنانية الرأسمالية الحافلة بالسباق بين الأفراد المتمثلة بـ «أريد أن أكون» و«أريد أن أملك»، بالإضافة إلى ذلك هناك دليل على أن أولئك الذين تأثروا بالتاتشرية سلكوا ذلك الطريق. على أى حال ثمة اتجاه واضح لنظرة أخرى للنجاح يمكن رؤيته على جانبى الأطلسى حسبما ذكر المخترع الأمريكى العظيم إميرسون (Emerson):

«إن النجاح هو أن تضحك كثيراً ودائماً، وأن تفوز باحترام الأناس الأذكياء وحب الأطفال، وأن تكسب تقدير النقاد الشرفاء وتتحمل خداع الأصدقاء المزيفين، وأن تقدر الجمال وترى الجوانب الأفضل فى الآخرين، وأن ترحل عن العالم وعندك طفل بصحة جيدة أو حديقة جميلة أو حالة اجتماعية مؤمنة، وأن تعرف أن حياتك كانت سبباً فى تسهيل العيش لإنسان آخر».

الجيل X:

إن القوى العاملة فى العديد من الأنحاء تتغير ويتغير معها الموقف من العمل الذى لا يزال غايته الوصول إلى مستوى مجلس الإدارة. قادت النساء هذا التغيير سعياً وراء المرونة، لكن هناك اليوم تغيير أوسع تقوده تطلعات جديدة نحو «الجيل X». هناك دراسة من معهد القيادة فى جنوب كاليفورنيا قامت بمقارنة الجيل X الذى ولد بين عامى ١٩٦٥-١٩٨١، وأسلافهم الـ بيبى بومرز (Baby Boomers) (١٩٤٣-١٩٦٤). أظهرت المقارنة أن هناك أربع سمات للجيل x لها تطبيقات تتعلق بمواقع العمل فى الوقت الحالى والقيادة فى المستقبل. هذه السمات هى:

١ - تنبع الحاجة إلى التوازن بين العمل والحياة الشخصية من كون هذا الجيل أبناء لوالدين عاملين. لقد شعروا أنهم مهجورون من صحبة أبويهم، وتأكد ذلك بالحقيقة القائلة بأن هناك نسبة عالية من أطفال هذا الجيل لهم والدان منفصلان. لذلك فإن أفراد هذا الجيل يحتاجون إلى وقت أكثر للحياة الأسرية.

٢ - الحاجة إلى الحركة: يرى أفراد هذا الجيل أن التحديات والأجور الأفضل تأتى من خلال تغيير الشركات، وليس من خلال انتظار صعود السلم الوظيفى مرة واحدة. لقد رأوا أن كل وظيفة تبنى مهارات للوصول إلى الوظيفة التالية، ورأوا أن الولاء يكون للنفس وللزملاء وليس للعمل أو للشركة.

٣ - المهارة فى استخدام الحاسبات الآلية التى نمت معهم. فالأجيال القديمة تحتاج إلى تدعيم استخدام هذه المهارة وليس تقييدها.

٤ - الحاجة الكبيرة إلى مكان عمل يسود فيه الشعور بالمجتمع الواحد. هذه هى بيئة العمل المفضلة لديهم، وهى البيئة التى يرتبط العمل الجماعى بها ارتباطاً مركزياً.

وتعتبر هذه البيئة صعبة فى ظل الهرم الإدارى الذى يتدافع فيه المديرون إلى المراكز الأعلى. لذلك هناك شكل جديد مطلوب للمنظمات، والذى يسمح للفرق والمجموعات المتجانسة بأن تزدهر وللقيادة بأن تعبر عن نفسها بشكل أكبر.

يقول تشارلز هاندى (Charles Handy) فى كتابه «ما وراء الحقيقة»: «إن رجال ونساء الجيل X يتساءلون فيما إذا كانت حياتهم العملية الحالية تستحق ذلك أم لا». ويضيف «إن فكرة امتلاك المنظمات لأوقات الناس وعقولهم هى فكرة قديمة وتزداد قدماً». ويقترح أنه «يجب أن تصبح المنظمات مجتمعات وليس ملكيات، ويجب أن يكون الأشخاص العاملون فيها أعضاء وليس موظفين».

قامت جامعة بربيك (Birbeak) بدراسة (٦٠٠) خريج ووجدت أن هؤلاء الخريجين قد قرروا - حتى قبل أن يبدؤوا العمل - أنهم لن يفنوا حياتهم من أجل مهنهم وأنهم لا يعتقدون أن الساعات الطويلة فى العمل سوف تؤدى إلى الترقية. على أى حال لوحظ أن الخريجين ملتزمون جداً بعملهم لدى المنظمات التى يعملون بها. وعندما سئلوا عن أوجه العمل ذات الأهمية الخاصة بالنسبة لهم ذكر (٨٧٪) منهم نوع العمل الذى يحبونه فى حين ذكر (٦٤٪) منهم الوظائف ذات التحدى الفكرى. يمكن مقارنة ذلك بـ (١٥٪) ذكروا الترقية السريعة و(١١٪) فقط ذكروا الأجور العالية. سيكون التحدى هو إذا ما كانت المؤسسات سوف تلبى رغبات هذا التغيير أم أن هؤلاء الشباب سوف ينتهى بهم الأمر بأن يتكيفوا مع الوضع القائم.

ماذا يريد الرؤساء؟

إذا عكسنا الوضع ووضعنا احتياجات هؤلاء الشباب فيما يمكن أن نطلق عليه مراكز «القيادة»، فسوف نرى أن هؤلاء الشباب لا يزالون عالقين بالنموذج القديم للتفكير الذى يرى العمال بدون عقول. هناك دراسة لأندرسون للاستشارات (Andersen Consulting) وجدت أن أصحاب العمل يبحثون عن الشباب الذين لديهم «الاستعداد للعمل» الذين لهم القدرة على التلاؤم فى مؤسساتهم بسرعة وسهولة ولا يجادلون فى كيفية عمل الأشياء. بمعنى آخر، هؤلاء الذين فى القمة يريدون التلاؤم والطاعة وليس القيادة فى مؤسساتهم.

طبقاً للتقرير، فإن الحماس والرغبة فى العمل الجاد كانا أكثر أهمية من المؤهلات. فى الواقع، هناك (٩٪) فقط من أصحاب العمل ذكروا المؤهلات. فيما يبدو أن التعليم والتفكير ليسا مطلوبين حتى لو تكلم البعض عن «العمال المتعلمين». أكثر من الثلث ذكر مهارات الاتصال ومهارات التعامل بين الأفراد.

قرابة نصف الذين شملهم المسح قالوا إنه من الصعب أن تجد شباباً متحمساً، مرناً ولديه «نزعات صحيحة». قالوا إن المدارس لا تخرج الموظفين الناجحين وتركز أكثر على المؤهلات. هذا يعنى أن الشركات التى تعين الخريجين تكون دائماً قلقة بشأن كيفية أداء هؤلاء الموظفين وتتساءل هل تكلفة تدريبهم ستكون مثمرة؟

بالتأكيد ليست القضية هنا فيما تفعله المدارس والجامعات من تخريج الكثير من الأفراد ذوى التعليم الجيد، ولكن حاجة المنظمات التى تعيّنهم إلى التغيير كى يزدهر وينجح الموظفون الأذكياء. فيما يبدو أن الكثير من أصحاب العمل يبحثون عن موظفين مثل ذكور النحل الذين يعملون بتوافق تام مع بيئتهم. إذا كان الحال كذلك، فإنه لن يكون هناك قيادة يمكن أن تنمو فى هذه المنظمات. ولكن هناك علامات بأن جيل الشباب لن يقبل ذلك، وهذا الأمر يستحق البحث بسبب علاقته بالبحث عن القادة.

الشباب يتحدثون:

قام شابان فى العشرين من العمل بإنشاء مركز أبحاث أطلقا عليها اسم «أفكار الألفية». وقد قاموا بإرسال متطوعين إلى (٩) مدن لتوزيع استفتاء على مجموعة كبيرة من الشباب. كان معدل أعمار شريحة الشباب المستهدفين (١٩,٧) عاماً، وقد كانت نسبة كبيرة منهم طلاباً منتظمين، خاصة فى الجامعة. أشارت النتائج إلى

وجود مجموعة كبيرة من الناشئين الملتزمين الذين كانوا مصممين على التحكم فى نجاحهم.

أظهرت الدراسة أيضاً أن هناك إجماعاً داخل هذه المجموعة بأن وراثة الثروة، والمكانة والتعليم الخاص لم تعد شرطاً للنجاح. لم يكن الدافع الذى قادهم هو جمع الثروة المادية بل كان إدراك الطموحات وتحقيق الذات، (وهو مصطلح طوره أبراهام ماسلو Abraham Maslow الذى يعنى أن تصبح أفضل ما تستطيع وأن تعيش حياة هادفة). هذا الجيل لا يريد قادة بحكم مراكزهم يفعلون لهم كل شىء، بما فى ذلك القادة السياسيين.

كان لدى كثير من هؤلاء الشباب ذوى العشرين عاماً شعور كبير من عدم الثقة فى العملية السياسية ورأوا السياسة مجرد أشياء مكررة فى عدة قطاعات. كان أحد مؤسسى مركز الأبحاث هو أحد الأعضاء فى هيئة مستشارى الشباب بالوحدة السياسية رقم (١٠)، وكان مستوى خبرته غير مطمئن. «لقد كانوا مهتمين بوسائل الخداع كى يجذبوا الشباب بإعطائهم إيصالات للرياضيات والفنون المجانية أكثر من اهتمامهم بتعليم الشباب حول دور السياسة».

قام موري (Mori) و(WFD) بعمل اقتراع بين «٣٠ شيئاً» ووجدوا أن واحداً من خمسة يقول إنهم مهتمون جداً بمسألة عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأنهم مستعدون لقبول تخفيض رواتبهم مقابل الحصول على وقت فراغ. ويعتقد (٩٢٪) ممن تقل أعمارهم عن (٣٥) سنة بأن القدرة على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية هى أمر مهم بشكل كبير أو بشكل معتدل. وعندما سئلوا عما جعلهم يلتزمون بالعمل لدى الجهات التى يعملون بها أشارت إجاباتهم إلى أن هذا التوازن بين العمل والحياة الشخصية يحتل مرتبة أعلى من مرتبة اهتمامهم بنوعية رؤسائهم أو بفرصة الحصول على ترقية فى العمل. هذا التغير يختلف تماماً عن وضع الشباب المحترفين فى الثمانينيات. وفى حين ورث الناس عبئاً ثقيلاً هذه الأيام إلا أنهم يرفضون فكرة المكافآت المادية مقابل العمل لساعات طويلة، خاصة الشباب ما بين (١٨)، (٣٥) عاماً. لقد تغيرت القيم والأولويات.

نحن على قمة المطالبة بالتغيير الذى يجب أن يتزامن مع العولمة والتقنية المعلوماتية. إنها الحاجة إلى التعبير عن الروح الإنسانية والطاقات والقدرات للوصول إلى شىء أفضل. إنها الحاجة إلى التعبير عن قيادة الفرد.

أعد مركز الأبحاث المستقل، دموس (Demos) تقريراً أوروبياً واسع النطاق تحت عنوان «الجيل المجهول X وأخلاقيات العمل الجديدة» أظهر التقرير أن شريحة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين (١٨) و(٣٤) عاماً أقل ارتباطاً بفكرة العمل المنتظم عن الذين يكبرونهم سناً، ومهتمون أكثر بتطوير الاهتمامات والمهارات الفردية المفيدة. وقد ظهر هذا أيضاً فى مسح طلابى عالمى أعده مركز كوبرز وليبراندز للأبحاث (Coopers and Lybrand) كان أهم شيء لدى عينة البحث هو «تحقيق حياة متوازنة والحصول على حياة مجزية خارج العمل». لقد وضعوا «نمو الشخصية» فى مرتبة أهم من التطوير الوظيفى.

سوف يظهر أن هناك فجوة بين الأجيال. فـ «المدرسة القديمة» تعمل بنظام «عقلية إدارية» منتهية المفعول، ولكن بسبب طريقة تفكيرهم واهتماماتهم الشخصية، فهم لا يزالون متمسكين بآرائهم. هذا بسبب كون الكثيرين من «القادة» الذين يعتمدون على مراكزهم يشعرون بالتهديد. إنهم خائفون أن يفقدوا أساس قوتهم لأنه رغم أن الكثير منهم قد أساء استخدام السلطة فى مراكزه القيادية، إلا أن تلك المراكز أصبحت جزءاً من هويتهم. إن قضايا التنظيمات مثل التحرش الجنسى فى مكان العمل لا تتعلق بالجنس ولكنها تتعلق بمسألة القوة، كما هو الأمر بالنسبة للاستبداد. وتظل مسألة عدم الكفاءة دون مساس بسبب القواعد والإجراءات التى وُضعت لحماية المديرين مثل التقاعد المبكر. إن صفات الإبداع والابتكار والمبادرة تتعرض للكبت من خلال آليات التحكم والسيطرة. لا يستطيع الفرد أن يعبر عن مهارة القيادة التى بداخله ولا يمكن للدورات التدريبية وحدها أن تغير هذا الأمر.

تغيير النموذج:

على أى حال فإننا يمكن أن نجد منظمات يكون فيها الأمر عكس ذلك ومنظمات أخرى سوف تتبع وأخرى جديدة سوف تنشأ. تعتبر الفترة الحالية فترة شيقة ومثيرة للعيش فيها، فإننا ماضون فيما يمكن أن نطلق عليه «تغيير النموذج». تم استخدام الفكرة فى البداية من قبل الفيلسوف والمؤرخ العلمى توماس كون (Thomas Kuhn) الذى استخدمها لوصف النظيرات والأساليب والقيم المستخدمة فى وسط المجتمعات العلمية. عندما يحدث تغيير ما فى النموذج فإنه يكون تغييراً ثورياً ويطلق عليه اسم تغيير النموذج.

انتشر اليوم استخدام المصطلح بشكل كبير لتعريف إطار تفكيرى معين أو طريقة معينة لفهم الواقع. فالأمر يشبه الدخول فى الهوة السوداء فى الفضاء الخارجى

والخـــروج منها دون معرفة ما ســيكون الأمر عليه فى الجهــة الأخرى. على أى حال فبمجرد خروجك من الهوة ســترى هناك أضواء ذات ألــوان مختلفة تمكنك من رؤية بعض الأشياء التى تشير إلى ما سيكون الأمر عليه عندما تخرج. ونحن نتعرض لبعض من هذه الأضواء فى الوقت الحالى.

أضواء تقودنا إلى الطريق:

الضــوء الأول هو العالم المختلف الذى ســوف ينبعث نتيجــة تكنولوجيا المعلومات. لقد بدأت تكنولوجيا المعلومات فى خلق شبكة مفتوحة، إلا أنها فى الوقت نفسه تخلق ضغــوط العمــل المتزايد على الأفــراد؛ لأنها تحاول أن تكون موجــودة ضمن النموذج القديم والتنظيم الإدارى الحالى. لقد اســتخدمنا قشــور التقنية فقط مع أنها سوف تؤثر فى حياة الناس جميعاً، لهذا يجب علينا اســتخدام التقنية كى تمكن الأفراد من بناء علاقات وحل القضايا التى تؤثر فينا جميعاً.

الضوء الثانى هو العولمة والكونية. إنه ســوق مفتوح خرج إلى الحياة وســبَّبَ هذا التناقــض، فمنذ الوهلة الأولى كانت هناك فرصة غير مســبوقة لصنع ســوق جديد، جعل الأســواق التقليدية تنكمش أو تصبح منافســاً قوياً. فمن وجهة نظرى، إن أهم أهــداف العولمة هو الســلام العالمى، الطعام للجميع والتعليــم لكل طفل. بمعنى آخر، يجب علينا أن نأخذ تحديات العولمة كى تخلق عالماً أفضل، وليس فقط سوقاً اقتصادياً للاستهلاك الفوضوى لا يستفيد منه إلا الأغنياء والأقوياء فقط.

أمــا الضوء الثالث فهو ما يتعلق بالبشــر، وبالتحديد معرفتهم وتحقيقهم لذواتهم. فالقوة العاملة الشابة لم تعد تقبل أن تأمر بما تفعله بدون نقاش وبدون تفكير مستقل. فهــم يريدون أن يختاروا ويقــرروا مصيرهم العملى والشــخصى اللذين يرونهما فى الدرجة نفســها من الأهميــة. كتب ألفين توفلــر (Alvin Toffler) قائــلاً: «إن من سخريات التاريخ الكبرى أن يظهر الآن نوع جديد من الموظفين المستقلين لا يمتلك فى الحقيقة الوســائل اللازمة للإنتاج. إن وســائل الإنتاج الحديثة لا توجد فى صندوق أدوات الحرفى أو فى ماكينات عصر الميكنة، بل توجد فى رؤوس الموظفين التى سيجد فيها المجتمع المورد الوحيد الأكثر أهمية وقوة وثراءً للمستقبل.

فــى هذه الرؤوس، توجد الأفــكار والرغبات والإبداع لتغييــر منظماتنا كى تخدم العالــم، هذا العالم الــذى تعتبر فيه القيم والإلهام وتحقيق الــذات لها أهمية التقنية

نفســها والربح، إنه عالم أكثر انفتاحاً وأفضل من عالمنا الحاضر، هناك لهفة للتعبير عن مواهبنا القيادية التى تغيب عن عالمنا فى الوقت الحاضر.

ويستمر البحث:

فى بداية الألفية الجديدة نحن فى رحلة بحث عن القادة، إنها رحلة لكل إنســان. إنها رحلة تصفها مارجريت ويتلى (Margaret Wheatley) بأنها «ليست أقل من بحث عن مصادر النظام فى عالمنا». إنها رحلة ســوف تشارك فيها وأنت تقرأ هذا الكتاب، ومثل الكثير من الرحلات، ســوف تســتلزم مواجهة للمخاوف والتساؤل عن قناعاتك. لكن أيضاً، كمثل أية رحلة، سوف تحتوى على تجارب جديدة وفهم مع إثارة وتعجب مما ســيأتى به التعليم والأمكنة الجديدة. وأول مكان ســنبدأ منه هو التساؤل عن المفهوم الذى نسميه «القيادة».

الفصل الثانى

المبادئ السبعة للقيادة

إننــى أعتبر أن جوهر جميع الديانات هــو القلب الطيب، راحة البال، العاطفة، الغفران، احترام حياة الآخرين، والإحساس بالأخوة مع الآخرين. فهذه المبادئ هي الرسالة الرئيسية للديانات المختلفة. فنحن نســتخدم المادة ذاتها، كالذهب مثلاً، إلا أن كلاً منا يشــكلها وفقاً لاحتياجاته. وبالمثل فإن للديانات المبادئ نفسها، إلا أن متطلبات حياتنا اليومية تتميز بطرق جديدة.

دالاى لاما (Dalai Lama)

عندمــا يحاول الكثيرون اســتيعاب مفهوم القيادة فإنهــم يبحثون عن تعريف لهذا المفهوم. وهذا يعنى طرح السؤال: «ماذا تعنى القيادة؟». يعبر العديد من الأشخاص عن مفهوم القيادة بمعانى متعددة. لذا، فإن أى تعريف لهذا المفهوم يعتبر تعريفاً ذاتياً غيــر كامل. ومع ذلك حاول الكثيرون إيجــاد تعريف لمفهوم القيادة. فلنلق نظرة على بعض هذه المحاولات.

تعريف مفهوم القيادة:

هناك تعريفات عديدة للقيادة نذكر منها:

تُعتبر القيادة، إلى حد ما، مثل الجمال: حيث يصعب تعريفها، إلا أنه يمكن التعرف عليها بمجرد رؤيتها.

القيادة لا تعنى التحكم، بل هى فن إقناع الآخرين للعمل على الوصول إلى هدف مشترك.

إذا كان للقيادة فى الظروف والحالات المختلفة مفهوم عام مشــترك فإنه يتمثل فى المبــادرة فى مواجهة المواقف الصعبة وفى التغلــب على الظروف وتحويلها، وليس فى مجرد ردود الأفعال تجاه تلك المواقف أو الانصياع لها.

القيادة عبارة عن التحرك نحو هدف ما، وليست التخبط بلا هدف.

لا يســتطيع أحدٌ فهم واســتيعاب معنى القيادة دون إدراك أنها مفهوم محير، لكنه فــى الوقت ذاته مهم جداً، مفهوم يرتبط بالعاطفة إلا أنه ينتهج منهجاً عقلانياً يتوجه نحو هدف واحد، وهو مفهوم ينطوى على الالتزام بالصبر، ولكن يأخذ بالاعتبار اغتنام الفــرص، وهى قوة يُعض عليها بالنواجذ من قبــل الطموحين ويغذيها الآخرون. إنها قــدرة تنمــو وتزدهر فى الظروف التى قد تكون لا أمل فيها، لكســب نتائج قد يحفها الانتصــار أو يحيط بها البؤس. وربما لا ينتبه لها الكثيرون، فى حين أنها هى الكفاح العظيم الذى نخوضه لتحقيق النصر، والذى هو العادة الطبيعية للقيادة.

القيادة هى إطلاق العنان للإمكانيات البشرية.

يُنظر إلى القيادة على أنها فى الأصل مجموعة سلوكيات تتأثر إن لم تتحدد بثقافة وتجارب حياة الفرد.

جميع القادة هم ذوو سلطة فعلية أو مرشحون لأن يكونوا كذلك، ولكن ذوى السلطة ليسوا جميعاً قادة.

القيادة هى عاطفة منظمة ومضبوطة.

... الصــورة النمطيــة القديمة هى التى تحدد نظرتنــا للقيادة وما يجب أن يكون عليه القائد.

إن نظرتــى الخاصة بالقيادة التنفيذية الفعالة، أو القيــادة ذات الرؤية، لا تقتصر على ســمات القائد الشخصية فحسب، ولا على ســلوكه فقط، ولا على المواقف، إنما تشمل الثلاثة معاً.

بعد قراءة هذه التعريفات، هل ترى أنك الآن أصبحت تعرف أكثر عمَّا تنطوى عليه القيــادة؟ جميع هذه التعريفات تُســهم فى فهمنا للقيادة، لكن لا أحد بينها «شــامل» بالدرجة التى توضح تماماً مفهوم القيادة. يتضح لنا من هذه التعريفات أنه على الرغم مــن كثرة ما كتب حول موضوع القيادة، لا يوجد تعريف واحد لها، بل جميع التعريفات جاءت شخصية وفردية، لذا يتوجب علينا اتباع منهج آخر لتحديد معنى القيادة.

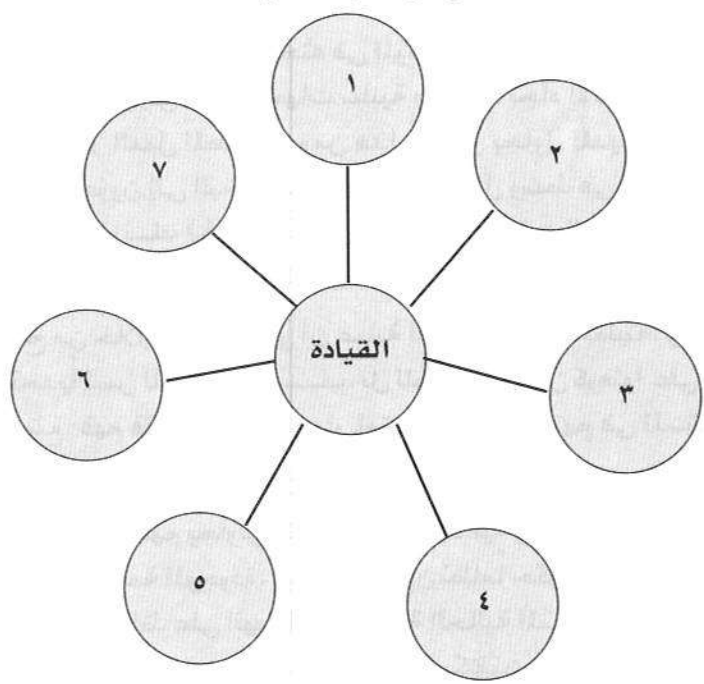
مبادئ القيادة:

وفقاً لما ورد فى القاموس فإن كلمة مبدأ تعنى «أكثر خصائص الشــىء أهمية وهى التى تحدد هويته». عند البحث عن قادة فإننا نجد زخماً هائلاً من الموارد التى تدلنا على وجــود مبادئ جوهرية عديدة يرتكز عليها مفهوم القيــادة، وهذه المبادئ بحاجة إلى توضيح. بالنظر إلى هذه المبادئ يمكن أن يتكون لدينا فهم أفضل لمفهوم القيادة. لذا يحاول هذا الفصل تحديد المبادئ الأساسية التى يقوم عليها مفهوم القيادة وكيف قام بشــرحها بعض الأشــخاص. وفى الواقع هناك كمٌّ هائلٌ مــن المعرفة التى يمكن استكشافها فى هذا الموضوع.

إذا ما قمنا بذلك فإنه يمكننا أن نكون أكثر فهماً واستيعاباً لهذه الظاهرة البشرية المسماة «القيادة»، وقد تتبدى لنا خلال ذلك العديد من المفاجآت. هذه المبادئ السبعة

فى بعض الحالات تمثل تحدياً للمفهوم المعاصر للقيادة، رغم أنها تضع أمامنا مسلكاً مثيراً لمجابهة الأزمات الآنية التى تمر بها القيادة فى المجتمع الحاضر.


المبادئ السبعة للقيادة



المبدأ الأول: هنالك فرق واضح بين القيادة والإدارة:

كتب توم بيترز (Tom Peters): «الفرق بين المديرين والقادة كالفرق بين النهار والليل. فالأول يعنى الالتزام بالثبات والسيطرة والتحكم من خلال الأنظمة والإجراءات، فى حين أن أساس نجاح القادة مبنىٌّ على التغيير».

على أى حال هناك عمل أشمل، ولكنه أقل شهرة وهو للبروفسور الأستاذ الدكتور أبراهام زالزنك (Abraham Zaleznik) (من جامعة هارفارد) الذى حدد بشكل واضح الاختلاف بين الإدارة والقيادة. بدأ بورقة عمل بعنوان: «مديرون وقادة، هل

هــم مختلفون؟». جادل زالزنك (Zaleznik) بــأن الاختلافات العميقة بينهم هى فى الطريقة التى يفكرون بها، كيف يتفاعلون، كيف يعملون ويتطورون.

السلوك الإدارى:

توســع زالزنك (Zeleznik) فى بحثه فى الموضوع بنشر «اللغز الإداري» حيث شرح فيه أن المديرين يميلون إلى تبنى توجهات سلبية ومجردة تجاه الأهداف، معتبرين أنها مجرد وسائل لإنجاز العمل المطلوب. ومن هذا المنظور يحاول المديرون حل المشكلات التى تواجههم، فيلجؤون إلى البحث عن تســويات وحلول وسط فى التعامل مع الأفراد والأفــكار. يقول زالزنــك (Zaleznik) إن المديرين «ينظرون إلى أنفســهم على أنهم أوصياء على نظام موجود ومنظمون له، وبه يُعرفون ومنه يُمنحون المكافآت».

من الواضح من خلال هذا المنظور أن عملية اتخاذ القرارات بطيئة، وأن حدوث أى تغيير يعتبر تحدياً ليس للمنظمة فحســب، بل للمديرين الذين كوفئوا على محافظتهم على هذا الوضع، فهم قلقون إزاء استمرار امتيازاتهم ومكافآتهم فى المستقبل.

ويضيــف زالزنك (Zeleznik) قائلاً إن ما يقلــق المديرين هو دور الأفراد أكثر من الأفراد أنفســهم. لذا فهم يحاولون تعزيز قيمهم الذاتية وقدرهم عن طريق المحافظة على الإجراءات والأنظمة الموجودة. يضع المديرون نظاماً حكومياً يعتمد الروتين وعدم الوضوح والجمود للحفاظ على الهياكل التنظيمية الحالية المســيطر عليها. فالمديرون لا يأخذون فى الاعتبار رؤى وعواطف الأفراد، إنما يكتفون بالأداء. وينتج عن هذا نهج تفكير يتبع أسلوباً يعالج كل مشكلة بمعزل عن غيرها فى كل مرة، وباستخدام حسابات تفصيلية وأساليب الإكراه والإخضاع وقدر كبير من السياسة.

وقد نجد فى منظمات اليوم أن المديرين يســتخدمون كلمات وعبارات لكسب قلوب الأفراد ورضاهم إلا أن الأفعال هى المهمة فى النهاية. وبالنسبة لزالزنك (Zaleznik) فإن أهم خصائص العقلية الإدارية أنها مُبرمجة ومقاومة بشدة للتغيير، وهذا ما يفسر ســبب ســماعنا للغة تتبنى التغيير فى حين أن الأفعال لا تنبئ بذلك ولا تتبناه. إلا أن زالزنــك (Zaleznik) يضيف قائلاً: إن هناك تفاؤلاً وإيمانــاً عميقاً بالتقدم من قبل المديرين، وفى الوقت نفســه هناك رفض يتضمــن القدرة على إغفال أخطاء الإهمال التى يمكن أن تؤدى إلى الموت البطىء للمنظمات.

سلوك القيادة:

على عكس المديرين فإن القـــادة، وفقاً لما يقول زالزنك (Zaleznik)، يتبنون موقفاً شــخصياً وســلوكاً فعالاً تجاه الأهداف، ناظرين إلى تحقيق هــذه الأهداف على أنها هى الجوهر. فهنا يعمل القادة بروح معاكســة لروح المديرين، محاولين تطوير أساليب جديدة لإيجاد حلول للمشــكلات المؤرقة. فالقادة قلقون حيال الأفكار وكيفية تأثيرها فــى الأفراد، وهم يتعاملون مع الأفراد بأســلوب يعتمد علــى الحدس وتقمص الدور، متسائلين: «ما الذى سوف تعنيه هذه الأحداث والقرارات بالنسبة للجميع؟». من هذا المنطلق يرينا زالزنك (Zaleznik) أن القادة يتحينون الفرص للتغيير كما يتطلعون إلى تغيير العلاقات الإنسانية والاقتصادية والسياسية بشكل جذري.

إن المديريــن غالباً ما يعمدون فى حياتهم المهنية على إظهار النرجســية، فى حين نجــد أن القادة لا يعتمدون على الألقاب والأدوار الوظيفية للإحســاس بهويتهم. فى الواقع، يجادل زالزنك (Zaleznik) بأن القادة يشــجعون على التنظيم الإدارى والذى قد يبدو مضطرباً وغير منظم للآخرين، إلا أنه يمثل حافزاً ودافعاً للأفراد، وغالباً ما ينجم عنه نتائج تفوق المتوقع. فبالنســبة لزالزنك (Zaleznik)، فمفهوم القيادة يتعدى كونه إدارة للإجراءات وخطوات العمل. فهو، فى الحقيقة، أن القادة غير ملتزمين بتلك الإجراءات، بل هم المتحدون لها للوصول إلى أفعال غاية فى الإبداع.

أساسيات:

على أية حال، فإنه بالنســبة لى فالاختلاف الرئيسى بين مفهومى الإدارة والقيادة يكمن فى الافتراضات الأساسية التى يتعامل من خلالها ويكونها المديرون والقادة حول الأفــراد العاملين فى المنظمات، وحول الطبيعة البشــرية، وحول ما هو مهم. ويتضح هــذا فى عمل زالزنك (Zaleznik) على الرغم من أنه لم يقل ذلك صراحة. فما زال المديرون ينظرون إلى الآخرين وكأنهم موارد متاحة، فى حين ينظر القادة إلى أنفسهم والآخرين من خلال نجاح المنظمة.

ختاماً، يتساءل زالزنك (Zaleznik): إن السؤال الملح هو ما إذا كان الرأى الإدارى نتاج تكوين المنظمات أو نتاج نوعية الأفراد الذين يســعون للحصول على الســلطة باعتبارهم مديرين. يعتبر هذا الســؤال جوهرياً لمســتقبل المنظمات، ومن المحتمل أن تكون الإجابة عنه أحد عناصر كلا السؤالين. فمن الصعب بمكان تغيير التراكيب الهرمية التى تعتمدها المنظمات، وهى تشجع بعض السلوكيات عن طريق مكافأتها. فكيف حدث ذلك؟

وفقــاً للبروفســور جون كوتــر (John Kotter) وهو أيضاً مــن جامعة هارفارد إن المشكلة برزت منذ قرن مضى عندما بدأنا بإنشاء آلاف المنظمات الكبرى وبدأت عملية تطوير «المديرين» لإدارتها. أما بالنســبة لى ولآخرين، فإن المشكلة قد بدأت قبل ذلك ولكنها ازدادت وتوسعت فى القرن الماضى.

نشأة الإدارة:

وُلد مفهوم الإدارة من رحم الثورة الصناعية عندما نزحت القوى العاملة من الريف للعمــل فى المصانــع الجديدة. ودعت الحاجة إلى توظيف عــدد من الأفراد من أجل مراقبة القوى العاملة غير المتعلمة والتأكد من مردودات الإنتاج، ومن هنا وُلِد المدير.

فهُجر محل الحدادة فى القرية، وهُجر محل بيع الأحذية الكائن على جانب الطريق، وتــرك الخياط مقعده، ورحل جميع هــؤلاء المهنيين (العاملين) من قراهم وهاموا على وجوههم فى المدن، حيث نشأت المصانع الضخمة.

تفتــح بوابــة المصانع لهؤلاء العاملين فــى الصباح الباكر ليدخلــوا لإنجاز مهامهم اليومية، وما أن ينهوها فى المساء حتى تغلق البوابة خلفهم.

وبســكون وتفكيــر عميق، يعود هؤلاء الرجــال إلى منازلهم. ولــم يعودوا يحملون مفاتيح ورشهم لأن الورشة والأدوات والمفاتيح لم تعد ملكاً لهم وإنما لسيدهم.

وبدأ فريدريك تايلور (Frederick Taylor) فى التسعينيات من القرن التاسع عشر بمحاولة إيجاد صياغة وتشكيل للإدارة وخاصة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك عن طريق اســتحداث أكثر الوســائل اقتصادية لتحويل الجسم البشرى إلى آلة. قبل ذلك بمائتى سنة قام إسحاق نيوتن (Isaac Newton) بإثبات أن العالم ما هو إلا آلة، ســاعة كبيرة، يمكن للإنسان التحكم بها. وقام فريدريك تايلور (Frederick Taylor) بعمل الشىء ذاته مع أماكن العمل. فحتى عندما كان طفلاً كان تايلور يرغم أصدقاءه الأطفال على اتباع أنظمة صارمة أثناء اللعب.

تكــون لدى تايلور اعتقاد بمفهوم «رجل مــن الدرجة الأولى»، والذى عرّفه على أنه قدرتك على التحكم بذاتك، جسماً وفكراً؛ وقدرتك على القيام بأمور معينة باستخدام فطرتك الســليمة التى تملى عليك ما يتعين (عليك) فعله؛ وفوق كل شــىء القدرة على إنجاز أمور لا توافق عليها ولا تحبها. وقد لاقت هذه الحركة الهادفة إلى المنفعة رواجاً فــى ذلك الوقت، إذ إنهــا ارتبطت بالعقلانية والمنطقية والتحكــم والإنتاجية، وأقنعت

العديديـــن بفضائلها ورجاحـــة أفكارها، خاصة تلك الأفكار التى وجهت إلى الســـوق وعالم التجارة.

واليوم ما يزال هذا الاعتقاد ســـائداً، فُينظر إلى المنظمات المعاد تنظيمها وهيكلتها بأنها ســـوف تعمل مثل الساعة. ولكن الأمر الأساسى فى هذا المفهوم هو بقية نظرية تايلـــور (Frederick Taylor) التى اتخذت شـــكل «ثقافات العتاب» والأفراد الرافضين لتحمل مســـئولياتهم. وغالباً ما يقول تايلور (Frederick Taylor) للعمالة: «ليس من المفترض أن تفكروا؛ فهناك آخرون تدفع لهم أجورهم ليقوموا بهذا العمل».

إذا ما حُدد العمل بواســـطة الإجراءات وبشكل جامد، وإذا ما شُجعنا على الإيمان بالاعتقاد السائد بأن التفكير هو عمل يقوم به آخرون من أجلنا، فإننا بذلك نفقد حس الاكتشاف وحس إضافة الروح الإنسانية إلى العمل. إن صور الاستجابة التى يتعلمها الناس هى صور ســـلبية، وعندما يُبلَّغـــون بأن مهمة التفكير لم تعد ضمن صلاحياتهم فإنهم سيصبحون متشككين وخائفين من حدوث استجابة وردٍّ فعل مؤلم إذا ما تغيروا لأنهم تعودوا أن يكافؤوا على أداء العمل وعدم طرح أســـئلة. إن ما تســـمعه عادة هو: «إنه ليس خطأى» و«إنما هو خطأ النظام».

الإدارة «الجديدة»:

يجـــادل الكثيرون بحدوث تغييـــر فى الإدارة، وعلى الأخص منـــذ حركة العلاقات الإنســـانية خـــلال الثلاثين ســـنة الماضية. ولكن هـــل تغيرت الإدارة فعـــلاً؟ وفقاً لما ذكره زالزنك (Zaleznik) فإن المتخصصين فى العلاقات الإنسانية وظفوا علم النفس للتأثير فى المديرين ليكون الأفراد هم المرتكز والأســـاس وليس العمل ذاته، وللانتقال من أســـاليب الاستبدادية إلى أساليب ديموقراطية. فى البداية كان من الممكن تقسيم المديرين إلى قســـمين متناقضين، ولكن فيما بعد أدرك المديرون أنه باســـتخدام بعض الأساليب النفسية يمكنهم أن يتلاعبوا بأساليب التحكم الإدارى.

واليوم، لم يعد المديرون يتبعون ببســـاطة نظريـــة (س) أو نظرية (ص)؛ ولم يعودوا إما دكتاتوريين أو ديموقراطيين، ولم يعودوا إما عدوانيين أو محبين للبشـــرية. أصبح المديرون يتبعون ما أطلق عليه البروفيسور ريتشارد سينيت (Richard Sennett) أستاذ العلوم الإنســـانية فى جامعة نيويورك مصطلح «سلطة بدون حب». فالسلطة منفصلة وغير عاطفية ومبنية على مبدأ اســـتخدام الآخرين لإنجـــاز العمل. هذه هى النظرة إلى القيادة فى القوات المســـلحة وفى غيرها من المنظمات. فالآن فقط خلقنا «المدير

المحتــرف». فعندما تلقى نظرة على المنظمات اليوم لا ترى قادة بالقدر الذى ترى فيه هــؤلاء المديرين المحترفين الجدد. وفــى الواقع، ارتقى المدير المحترف إلى أعلى هرم السلطة، وبعضهم حاصل على شهادات الماجستير من كليات التجارة والأعمال.

الذى يحافظ على هذا البناء هو المتحكم فى الميزانية الرســمية، والخطط المالية، والتقارير الشهرية، المراجعات الفصلية، وخطط الصرف الرئيسية والمشاريع المستقبلية، التى تؤثر فى عمل المديرين. يقول زالزنك (Zaleznik): «إن النتيجة المطلوبة هى جعل العلاقات السلطوية تدور حول عملية الإدارة، وليس حول محتوى العمل».

ويجادل جوزيف بادوراكو (Joseph Badoracco) وريتشــارد إيلسيوورث (Richard Ellsworth) بــأن: «المديرين هم أســرى بالقدر الذى هم فيه ســادة فى شــركاتهم. فالنظــم والهيــاكل الإدارية التى تتكون منها المنظمات الرســمية هى عبارة عن أدوات قوية وفعالة لزيادة سلطة المدير».

الإدارة من وجهة نظر عالمية:

يجادل زالزانك (Zeleznik) على أن التحكم الإدارى أكثر من كونه مجرد مجموعة أدوات، فهو يرى ذلك فى حد ذاته «نظرة عالمية»، تتكامل فى فكر هذا المدير المحترف الجديــد. وينبع هذا المفهوم العالمى من علم نيوتن الذى ينص على أن العالم آلة يمكن التحكم بها. داخل هذه النظرة العالمية تكون المنظمات حيث يتيح نظام التحكم الفرصة لتوجيه سلوك الأفراد.

وقد أشــارت مارجريت ويتلى (Margaret Wheatley) إلى أنه يجب ألا نخلط بين التحكــم والنظام وآليات التنبؤ. وكتبت قائلة: «بالنســبة لمعظم التاريخ المكتوب حول الإدارة، فإنــه تم تعريف الإدارة بناءً على وظائفها التحكمية. وســبق أن تحدث لينين (Lenin) نيابة عن العديد من المديرين عندما قال: «إن الحرية أمر جيد، ولكن التحكم أفضل». والمديرون اليوم يحاولون الإمساك بما تبقى من مفهوم التحكم فى عالم يتغير بشكل سريع.

حالياً نحن فى وضع يقول فيه المتخصصون فى الموارد البشرية: «نحن بحاجة إلى قادة كحاجتنــا إلى مديرين»، فهم بذلك يفصلون بين الأشــخاص باعتبارهم عمليات والأشــخاص باعتبارهــم أشــخاصاً. إلا أن معنى القيادة أكثر مــن كونها مجرد هذا التلاعب بالمفاهيم ولا يمكن أن تنجح وتستمر بهذا المفهوم العالمى فى عالم اليوم.

شـــاهدنا فى الفصل الســـابق كيف أن القيادة الفردية يُكبح جماحها فى المنظمات المعاصرة. ويعود الســـبب فى ذلك إلى أن المنظمـــات مبنية للمديرين الذين يديرونها. فالإدارة سواء «القديمة» أم «الحديثة» هى عن التحكم. واليوم تعتبر الوظائف التحكمية للإدارة وهى (التخطيط، التوظيف، المراقبة، وضع الأهداف) موضوعة لعالم قد ولّى. فلم تعد تلك الأمور تعمل فى الوقت الحالى، ولذلك يحارب المديرون للبقاء، ويتســـبب اهتمامهـــم الكبير بذاتهـــم وأنانيتهم وإدمانهم على تولى الســـلطة فى إحداث ألم فى الوقت الذى يتجه فيه عالمنا إلى التغير.

فالأفكار المتعلقة بالإدارة الحديثة كما شرحها ألن برسكن (Alan Briskin) هى:

مـــا بدأ على أســـاس أنه طريقة تحكـــم المديرين لتحفيز وتوجيـــه إنتاجية عمالهم أصبح بدلاً من ذلك عقد عمل نفســـى فاشـــل. والوعد الذى قطعه المديرون للاعتناء بالعاملين أصبح عرضاً أجوف بمنح حبٍّ زائف. فالعلاقات الإنسانية فى هذه الطريقة التحكمية بُنيت على تناقض، فهو يدعو إلى التطور الشـــخصى والمبادئ الديموقراطية مـــن جهة، ومن جهة أخرى يجعـــل الأفراد يخدمون باعتبارهم تابعين فى جو يســـوده الروتين والبيروقراطية.

يتعـــدى مفهـــوم القيادة كونه مجرد تشـــجيع وتدريب للآخريـــن للبحث عن حلول. فيجب على القادة أن يكونوا قادرين على الاندماج ضمن العنصر الأساسى فى مسألة التفكير اللازم من أجل تمكين المنظمات من تعدى حل المشـــكلات والانتقال إلى خضم اغتنـــام الفرص المتاحة. فالقيادة تدعو إلى الثقة بالقدرات والتجديد؛ وبدلاً من إدارة التغيير فإن القيادة تخلق التغيير. تُرى كيف يمكن الوصول إلى ذلك التجديد والتطوير مع اتباع هيكلية مبنية على التحكم فى هرم يقوم على تسلسل السلطة؟

عوالم مختلفة:

الإدارة والقيـــادة مفهومان عالميان مميزان مختلفان تمام الاختلاف. لذا هل يكمن الحل فى تحويل المديرين إلى قادة؟ كتب جيمس شامبى (James Champy):

على كل منا أن يتغير. والتغيير سيطال أموراً أعمق من الأسلوب. فهو لا يتعلق فقط بما يقوم به المديرون وإنما بالتساؤل: من هم المديرون؟ ولا يتعلق فقط بشعورهم بالمهمة الملقاة على عاتقهم، إنما يتجاوزه إلى شـــعورهم بقدراتهم وبإحساســـهم بأنفسهم. ليس فقط «ماذا يعرفون؟». ولكن يتعداه إلى «كيف يفكرون؟». لا يقتصر على الطريقة التى ينظرون من خلالها إلى العالم من حولهم، بل أيضاً إلى طريقة حياتهم فى هذا العالم.

نحـن نتحدث هنـا عن التحول من نمـوذج إلى آخر وجزء من هذا سيشـمل بناء المنظمـات وغايتهـا. فالتركيب الحالـى لمعظم المنظمات فى العالـم اليوم مبنى على أسـاس هرمى تسلسـلى. والسـبب يعود إلى الاعتقاد القائل بأن هذه هى الطريقة المثلى المتوافرة لتشـغيل المنظمات. وتتحدث الكثيـر من المنظمات عن تغيير تركيبتها التنظيمية إلى فرق عمل ذات وظائف متداخلة تتقاطع مهامها فيكون أسـاس التنظيم هو المهام الوظيفية. إلا أنه جوهرياً تبقى هذه المنظمات متسلسـلة وهرمية من ناحية التركيب والإجراءات والتفكير. يقول زالزنك (Zaleznik): إن التسلسـليات الهرمية تكـون ناجحة وفعالة عندما تزدهر المنظمة ويتولـد لدى الأفراد ثقة بأن الأقلية تضع نصب عينيها الأفضل للأغلبية. فتسريح العمال لقلة الفرص الوظيفية والشعور بعدم الأمان الوظيفى وارتفاع عدد العمال المثقفين كلها ظروف واهية.

وفقاً لزالزنك (Zaleznik) إن من شـأن هذا أن يقود الأفراد إلى التسـاؤل حول ثلاثـة أمور هى الرضا والانتماء والهوية. فالتسلسـلية الهرمية تعنى عدم المسـاواة، وتبرير استمرارها بأنها هى الطريقة المثلى لم يعد مقنعاً. تكمن المشكلة فى أن معظم المديريـن فى أعلى الهرم لا يعرفون طريقة للنجاة (أو الحفاظ على مراكزهم) سـوى التقليل من التكاليف الذى يؤدى إلى ازدياد التسـاؤل حـول الرضا والانتماء والهوية. فعندمـا يقول المديرون: «نعم، الجميع يعملون بجد أكثر، ونحن دوماً نطلب منهم عمل المزيـد، وإن لم يتوافر لدينـا غير نصف العمالة والموارد المطلوبـة، لكننا حقيقة نهتم بالعاملين لدينا» فإن ذلك أصبح لا يضيف أى شىء.

إن الإدارة والتركيبـة الهرمية نتجت عن نمـوذج قديم وآيل للزوال. لا يمكن إدراج القيـادة ضمن الإدارة كما يحصل فى العديد من برامـج التدريب، لأن القيادة تتطلب إتباع نظرة عالمية مختلفة. إذاً الأمر الأساسـى هو التحول من الاعتقاد السـائد حول مفهـوم القيادة لدى العديد من الناس فى كل أنحاء العالم، الأمر الذى يقود إلى المبدأ الثانى للقيادة.

ملخص المبدأ الأول:

١ - بالنسبة لزالزنك، فإن مفهوم القيادة يتعدى كونه إدارة عملية. فى الواقع، يجادل زالزنك (Zaleznik) بأن القادة ليسـوا مقيدين بالإجـراءات بل يواجهونها بتحدٍّ فينتج عن ذلك أعمال إبداعية.

٢ - لا يزال المديرون ينظرون إلى البشـــر على أنهـــم موارد، فى حين ينظر القادة إلى أنفسهم وإلى الآخرين بأنهم الأساس الذى يجعل منظمة ما ناجحة.

٣ - القيادة تدعو إلى الثقة والإبداع؛ فبدلاً من «إدارة التغيير»، تُحدث القيادة التغيير.

المبدأ الثانى: القيادة عبارة عن خليط بين المواهب الفطرية والمكتسبة:

هناك جدل منذ زمن الإغريق حول ما إذا كان القادة يولدون أو يصنعون. فالجواب هو: كلاهما. إذ إن داخل كل فرد موهبة فطرية للقيادة، إلا أنها أكثر لدى أفراد دون غيرهم. فالقيادة إذن هى ملك للجميع وليست مقصورة على بعض الناس.

كلمـــا طلبتُ من الطلاب أو المتحدثين وصفاً للقادة، فإنهم يضربون أمثلة للقادة من السياسيين، وأبطال وبطلات التاريخ، الطغاة أو التجار. فمفهومهم هو أن القادة أفراد من نوع خاص يمتلكون القوة والســلطة، والثراء، والسمو والمكانة وغير ذلك. هذا هو على الأرجح المفهوم السائد عن القادة لدى قطاعات عريضة فى المجتمعات اليوم.

يقـــول بيرنز (Burns): إن من أكثر الحاجـــات العالمية الملحّة فى عصرنا هذا هى الحاجة الشديدة لقيادة إبداعية قوية». ما لم يدركه الناس حتى الآن هو أنه ليس على الأفـــراد البحث عن هذه القيـــادة فى أماكن بعيدة عنهم، ما عليهم إلا التمعن والتبصر فى أنفســـهم. فالبحث بعيداً خلق توجهاً يتسم بالضعف والجمود وانتظار ظهور بطل أو بطلة لوضع الأمور فى نصابها الصحيح.

أدرك ذلـــك جوزيف جوارســـكى (Joseph Jaworski) عندما كتـــب: «إن الاعتقاد التقليدى الســـائد حول القيادة يشدد على الســـلطة التى يمنحها المنصب والإنجازات الواضحة لهـــذه القيادة. إلا أن القيادة الحقيقية تعنى خلق مجالات وآفاق نتمكن من خلالها من التعلم على الدوام لنصبح أكثر قدرة على المشـــاركة والتأثير فى مســـتقبلنا الماثل أمامنا». ويمضى جوارســـكى قائلاً إن القيادة تشمل خلق حقول معرفية لزيادة فهمنا للواقع ليتمكن الناس من المشـــاركة فى تشـــكيل المستقبل. والحقيقة أننا نكتفى بالجلـــوس وانتظار ظهـــور القائد، وهذا ما يفســـر لجوء العديدين من ذوى الســـلطة لاســـتغلال ســـلطتهم هذه فيما يريدون القيام به من أمور والمضـــى فيها دون تراجع. ولكـــن هذا الحال بدأ بالتغير وبدأ الناس فـــى التعبير عن مهاراتهم القيادية، وإن كان ذلك لا يتم بالقدر الكافى بعد. ولقد شـــاهدنا ذلك التغيير من خلال ظهور جماعات الضغط ومن خلال تصرفات المستهلكين.

تقول سالى هيلجيسن (Sally Helgesen): الخلفية الراسخة فى أذهان معظم الناس حول مفهوم القيادة بُنيت على أساس الافتراض بأن القادة هم قادة بفضل قوة مناصبهم. ولذلك إذا أردنا دراسة مفهوم القيادة فإننا نقوم بدراسة المديرين التنفيذيين الكبار. هذا الأمر يدعو إلى الإحباط لأن عدم الرحمة المفرط لدى أولئك الذين يعتلون القمة، تفضى بالمنظمات إلى السقوط فريسة سهلة لمرض عضال أعراضه المتزامنة ظهور الأبطال والعالات، وأيضاً من نتائجه تبجيل أولئك الذين يشغلون المناصب العليا وتحقير واضح لإسهامات أولئك الذين يفشلون فى الوصول إلى المراتب القيادية العليا.

هل ستضع حياتك ومستقبلك بين يدى مدير محترف؟ أم أنك تفضل أن تطور إمكانياتك الخاصة وتحيا بثقة مطلقة مبعثها أنه مهما كان عملك أو حيثما اتجهت فإنك ستحيا وتعمل كإنسان ذى غاية فى الحياة؟ توصل كلٌ من كوزس (Kosnzes) وبوسنر (Posner) إلى أن القيادة ليست حصراً على بعض الرجال والنساء الذين يتمتعون بجاذبية خاصة، إنما هى ما يقدمه الأناس العاديون عندما يخرجون أفضل ما لديهم. يقول كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): «عندما نحرر القائد داخل كل واحد منا، فستحصل أمور خارقة وفوق العادة».

يمكن لكل شخص أن يكون قائداً:

تخيل أن تقول لكل من تعمل معهم أو تعرفهم: إنكم جميعاً قادة. ليس هذا فحسب، بل إنك تستطيع أن تريهم أن ذلك صحيح، حتى إنك ستساعدهم فى أن يتوصلوا إلى نتيجة مؤداها أن القيادة مبنية على الأمانة وأهداف تتعدى المطامع الشخصية والرغبات الأنانية، بالتأكيد سيحدث تغير جذري. فمعظم الأشخاص لا يستخدمون إلا جزءاً بسيطاً من إمكانياتهم القيادية، فى حين تتطلب تحديات اليوم التى يواجهونها أن يبذلوا كل طاقاتهم القيادية فى سبيل تحقيق أهدافهم.

أما بالنسبة للبعض الآخر فيصعب عليهم تصديق هذه المعلومة وعلى الأخص العديد من النساء والأقليات العرقية الذين لا ترى مجتمعاتهم أنهم يصلحون قادة. وهم أنفسهم ينظرون إلى القادة على أنهم مالكو سلطة فاسدون. ذكرت سارة ميليندز (Sara Melendez) «نظرة الدخيل إلى مفهوم القيادة»، حيث ذكرت أنه بالنسبة للعديدين من السكان السود فإن الحياة لا تمنحهم الفرص التى تمكنهم من التدريب أو تطوير مهاراتهم القيادية. كما تضيف قائلةً: «عندما يعبر الرجال البيض عن انفعالاتهم

وعواطفهم فغالباً ما يُمجّد هذا التعبير، فى حين أن المشاعر نفسها يُنظر إليها على أنها عاطفية عندما تعبر عنها النساء، أو مشاعر مواجهة عندما يعبر عنها رجال ملونون».

لذلك نلاحظ أنه يتوجب عمل الكثير من الجهد لمساعدة الأفراد على اكتشاف مواهبهم القيادية. وكما قالت مارغريت لوليك (Margaret Lulic): عندما يتم تصنيف البشر على أساس الألقاب، ومستوى التعليم، والجنس، والعرق، والمعتقدات فإن إمكانيات الأفراد الواعدة تضيع هدراً». وللتحرر من ذلك واكتشاف المعنى الحقيقى للقيادة، ينبغى على الأفراد أن يطوروا ثقتهم بأنفسهم، التى تنبع من معرفتهم الصحيحة لأنفسهم. يجب علينا أن نتغلب على حواجز المعتقدات الضيقة التى تعوقنا من التعبير عن مواهبنا القيادية. ينبغى علينا أن ندرك أن القيادة للجميع، وأنها ليست حصراً على فئة معينة. كما قال جوزيف جوارسكى (Joseph Jaworski): «القيادة تعنى تحرير الإمكانيات الإنسانية».

وجهان للعيش كإنسان:

إذاً كيف يمكن للبشر أن يطوروا كامل إمكانياتهم الذاتية بما فيها مواهبهم القيادية؟ الخطوة الأولى تقتضى إدراك أن لكل فرد منا جانبين فى تكوينه. حيث وصف هذا فى الكتابة الصينية على أنه (هى) (yen) و(هو) (yang). وعادة ما يتم النظر إليهما بأنهما يمثلان المذكر والمؤنث. على أى حال كل فرد لديه جزء من كل جانب. هذا يعنى أن الرجال يمتلكون جزءاً من الجانب الأنثوى فى طبيعتهم والنساء يمتلكن جزءاً من الجانب الذكرى. يُصاب بعض الرجال بالذعر عند التصريح بهذه الحقيقة، ولكن السبب الحقيقى لهذا الفزع يعود إلى كيفية نظرة المجتمع إلى موضوع الرجل والمرأة. لنطبق هذه النظرية من خلال مفهوم القيادة.

أحد الكتاب المشاهير الذين كتبوا عن القيادة هو لاوتزو (Lao-tzu) الذى أدرك أن العديد من القادة يُنظر إليهم على أنهم محاربون أقوياء سخّروا قوتهم لكسب المعارك. وهذا ما أشار إليه بـ (يانغ) أو الجانب المذكر من القيادة. وسواء كنا رجالاً أم نساءً فإننا نواجه معارك شتى فى حياتنا ويتم من خلالها تجربة هذه القوة الجسدية والفكرية الموجودة بداخلنا. وتابع لاوتزو (Lao-tzu) قائلاً: إن القيادة يجب أن تعنى المحافظة على سلوك متفتح مستعد لتقبل الأمور المستجدة. وهذا هو (ين) أو الجزء الأنثوى للقيادة. وشرح ذلك مشبهاً (ين) بالماء وشبه (يانغ) بالصخرة. ولأول وهلة قد يبدو الماء أقل صلابة من الصخرة إلا أن الماء من الممكن أن يفتت هذه الصخرة التى

تبــدو أنها أكثر صلابة من أن تذعن لأى قــوة. فهو يعتقد أن القائد يعرف أن المرونة تستطيع اختراق أقوى الدفاعات الجامدة وتفتيت المقاومة.

إلا أنه فى محاولة فهم (ين) و(يانغ) فى شخصياتنا حاولوا أن لا تنظروا إليهما من منطلق هذا أو ذاك فقط. فكلنا نحمل الاثنين بداخلنا فى وقت واحد وكل منهما ينمو ويتغير خلال أطوار حياتنا، إلا أنه لا يتطور ويستمر أحدهما دون الآخر. فأنا أعرف العديد من قصص النســاء اللواتى عملن فى بيئة رجالية، سواء فى التجارة أو القوات المسلحة. ولمحاولة التأقلم مع أوضاعهن فإنهن طورن الجانب الذكورى فى شخصياتهن ليتمكنَّ من منافسة الرجال على الترقيات والاعتراف بالجهد. وعندما تحدث الأزمة يكتشــفن أنهن كبحن جماح جزء من شــخصياتهن. وينتهى المطاف بالعديد منهن إلى ترك تلك الأعمال وإعــادة بناء وتطوير الجانب الأنثوى لديهن. وفى الولايات المتحدة الأمريكية نجد الكثير من الأشــخاص، وعلى الأخص النساء، لجؤوا إلى ترك أعمالهم فى عالم المؤسســات ليجدوا لأنفســهم عملاً يرضيهم ويجدون أنفسهم فيه، ومن هنا ظهر مصطلح «الانتقال إلى مركز أقل».

ما أهمية هذا فى تطوير مواهبنا القيادية؟ من الواضح أن المديرين المحترفين يعملون بطريقــة منطقية وعقلانية. كما يقول توم بيتــرز (Tom Peters): إن الاتجاه العقلانى المرتبط بالأرقام فيما يخص مســألة الإدارة يســود فى كليات التجارة... ويســعى وراء تبريــر منفصل وتحليلى لجميع القرارات. وهو اتجاه صحيح بالقدر الذى يجعله مخطئاً بصورة خطيرة، ولقد أدى بنا إلى الضلال البعيد. إن هذا الاتجاه يميل بشدة إلى الـ يانغ (المذكر) ويضم نشاط الجانب الأيسر من الدماغ. وهذا السلوك هو المتوقع وهو الذى يتم مكافأته، بغض النظر عن الكلمات التى نتحدث عنها مثل القيم والرؤى والإبداع.

يتضمن اســتخدام الجزء الأيسر من الدماغ قيام المديرين بتطوير أنفسهم من خلال قراءة الكتب، حضور الدورات، وإعداد البحوث والمشاريع. ويعتمد جزء كبير من نظامنا التعليمى على الجزء الأيســر من الدماغ. إلا أن داخل كل فرد منا عالماً من الإمكانيات الكامنــة. فعندمــا نصبح بالغين نكون قد صادفنا أموراً شــتى فى حياتنا مما يشــكل ويطور شــخصياتنا. من هذه الخبــرة نعتمد على الحدس والأفــكار الخلاقة وتجربة المجهــول. كل هــذا يأتينا من الجزء الأيمــن للدماغ، وهو ما ينظر إليــه على أنه أمور «غامضــة» و«أنثوية». يقوم بعض المديرين التنفيذيين باســتخدام هذا الجزء من العقل علــى الرغم من أنهم لا يطلعون أقرانهم علــى ذلك. إلا أن الوضع قد تغير حيث أظهر عمل جولمان (Goleman) أهمية الذكاء العاطفى وهو نشــاط يقوم به الجزء الأيمن من

الدماغ، وأصبح الوضع الآن يشـجع الناس على استخدام ذلك بسبب تزايد قيمته. من أجـل أن نكون أفـراداً متكاملين نعبر عن مواهبنا القيادية الفريدة، يجب علينا أن نطور جانب (ين) (المؤنث) وأنشـطة الجزء الأيمن من الدماغ. هذا يشمل الحدس، معرفة ما سيبدو عليه المستقبل؛ تحسس طريقنا للأمام، ليس فقط التخطيط له والعيش فى عالم مترابط متصل بعضه ببعض. كلٌ منا سيستخدم مواهبه بطريقة مختلفة. أنا أستخدمه أثناء قيادتى متوجهة إلى مكان جديد. أنا لى طريقى الواضح على الخارطة لكن أحياناً لا تفى اللوحات الإرشادية بالغرض، لذلك استخدم الحدس لأجد الطريق الصحيح. كل ما يمكننى قوله: إنه بخلاف الإشارات المرورية، فإن حدسى دقيق مائة بالمائة.

كل إنسان لديه إمكانيات ليكون قائداً أكثر مما يتوقع، ويجب تطوير هذه الإمكانيات. باعتبـارك قائـداً تبدأ بالتمعن فى إمكانياتك أولاً ثم سـترى القادة الآخرين يمتلكون مواهبٍ فريدة أيضاً. كتب كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): إن القيادة ليست حصراً على أشـخاص معينين من الرجال والنساء ذوى الجاذبية الخاصة، إنها عملية يستخدمها الأشخاص العاديون عندما يبدعون أفضل ما لديهم ولدى غيرهم. عندما نقوم بتحرير القائد الذى بداخل كل فرد منا تحدث أمور غير عادية.

كل فرد مولود ولديه مواهب قيادية. إن القيادة ليسـت أمراً متعلقاً «بالأسـلوب» أو بالجاذبيـة الخاصة أو بطرق الإدارة؛ إنها سـعىٌ يومىٌّ للبحث عـن معرفة الذات، لفهم العالم وتحقيق الذات. إن البحث عن القادة هو بحث عن الإرادة الإنسانية فى كل فرد.

ملخص المبدأ الثانى:

١ – هل القادة أشخاص مختلفون يمتلكون القوة والثراء والسمو والمنصب؟

٢ – إن النظر إلى خارج إطار الفرد خلق موقفاً يتميز بالعجز والوهن وجعل الناس فى انتظار بطل أو بطلة ليأتى ويضع الأمور فى نصابها.

٣ – إن القيادة الحقيقية هى خلق مجال نتعلم فيه بصورة مستمرة ونصبح قادرين أكثر على المشاركة فى تشكيل مستقبلنا.

٤ – كل فرد يمكنه أن يصبح قائداً.

٥ – ينبغـى أن تُبنى القيادة على أسـاس الاسـتقامة والنزاهة غايـة تتعدى الرغبات الشخصية والأنانية.

٦ – كل إنسان يمتلك إمكانيات أكثر مما يتوقع، وعلى القادة أن يقوموا بتطوير تلك الإمكانيات.

المبدأ الثالث: القيادة ليست «موضة» جديدة. إنها مفهوم غير مرتبط بزمن فقد دُرست وبُحثت عبر أكثر من (٣٠٠٠) سنة وهى تمنحنا فهماً غنياً:

غالبـــاً ما يتجاهل الباحثون اليوم المرئيات والأفـــكار المهمة للمحاولات الأولى لفهم القيادة، وبعملهم هذا، يفوتهم الشـــىء الكثير. إذ إن القيادة ظاهرة موجودة منذ بزوغ الحضارة، وهى مفهوم درس منذ ذلك الحين. فكما قال برنارد باس (Bernard Bass): «إن القيادة من أقدم المفاهيم التى شغلت العالم».

ففى مصر وجدت كتابات هيروغليفية عبرت عن «القيادة» و«القائد» وقد كتبت قبل ما يقرب من (٥٠٠٠) سنة. اعتبر فرعون فى الكتابات القديمة (منذ نحو ٢٣٠٠ قبل الميلاد) أنه يحمل ثلاث خصائص: «منطق الســلطة فى فمه، الإدراك فى قلبه، العدل فى لسانه».

وفى الصين، طلب كونفوشيوس (Confucius) من القادة أن يكونوا قدوة فى حياتهم. فقال: «إذا ما برمجت عقلك على الالتزام بالأخلاقيات، فإن شعبك يصبح ذا أخلاق. إن شـــخصية الحاكم كالريح، وأخلاق الشـــعب كالعشب، فالعشب يميل مع الريح» وهو درس لقيادة الدول المعاصرة.

الخدمة والقيادة:

جمع لاوتزو كتابه فى القرن الســادس قبل الميلاد وعنونه «تاو تى تشـــنغ» أو (كيف تعمــل الأشـــياء). فقد كتب قائـــلاً: «إن القيـــادة خدمة الآخرين، وليســـت الأنانية. فالحاكـــم ينضج أكثر ويـــدوم أكثر إذا جعل حياة ومطالب الناس من حوله أهم مطالبه وحياته». توزم (Taoism)، كما يُطلق عليها، تعنى مســاعدة الناس أن يصبحوا أفضل ما يستطيعون ليحققوا ذاتهم.

إن مفهـــوم تفويض الســلطات موجود منـــذ فترة، إلا أن لاوتـــزو (Lao-tzu) وضع إرشـــادات لكل القادة فـــى كل مكان حول هذا الموضوع قائـــلاً: «إن القائد الحكيم لا يتدخل بلا ضرورة. فوجود القائد يشـــعر بـــه الجميع، إلا أنه عادة ما تقوم المجموعة بإدارة نفســـها. أما القادة ذوو الشـــأن الأقل فإنهم يعملون كثيراً، يتكلمون كثيراً ولهم أتباعهم ويشـــكلون طوائف. وهناك القادة الأسوأ الذين يستخدمون التخويف ليدفعوا الشعب لعمل ما يريدون والقوة للتغلب على المقاومة.... تذكر أنك تقوم بتسهيل عملية يقوم بها غيرك، إنها ليست عمليتك، لا تتدخل، لا تتحكم، لا تقحم احتياجاتك ووجهة

نظرك لتكون فى الطليعة، إذا لم تثق بعملية يقوم بها شخص ما فإن هذا الشخص لن يثق بك. يمكننا تعلم الكثير من هذا الكلام فيما يتعلق بإدارة المنظمات اليوم. نحن نتحدث عن «تعلم المنظمات»، ولكن هل يستطيع نظام التسلسل الهرمى بما يحويه من أقسام وظيفية مختلفة أن يتعلم؟

قام الإغريق القدامى بشرح القيادة من خلال قصصهم عن أبطالهم أمثال بطل إليادة هومر (Homer's Iliad). وقام أفلاطون (Plato) لاحقاً بالكتابة عن المدينة الفاضلة والقائد المثالى. حيث يقود القائد حكومة جيدة، وهو متعلم ويحكم بالنظام والمنطق. بالنسبة لأفلاطون (Plato)، فإن عدداً قليلاً فقط يجب أن يكونوا قادة، ويتم اكتشاف حقيقة أن هناك بعض الأفراد يجب عليهم دراسة الفلسفة ليتمكنوا من أن يصبحوا قادة فى الدولة، وآخرون لم يولدوا ليكونوا فلاسفة، واقتضى قدرهم أن يكونوا تابعين لا قادة».

الفضيلة فى القيادة:

شعر أرسطو (Aristotle) طالب أفلاطون (Plato) بالأسى لانعدام الفضيلة بين أولئك الذين رغبوا فى القيادة ونادى بضرورة تعليم الشباب القيادة. كتب أرسطو (Aristotle) فى السياسة قائلاً: «ولكن بما أننا نجزم بأن فضيلة المواطن والحاكم هى ذاتها فضيلة الرجل الصالح، وأن الشخص نفسه ينبغى أن يكون محكوماً قبل أن يكون حاكماً، وأن على المشرع أن يرى أنهم أصبحوا رجالاً صالحين، والطريقة التى يمكن منها تحقيق ذلك ونهاية الحياة المثالية. ومازال تعليم الشباب اليوم يتضمن هذا التحدى.

كتب ماكيافيللى (Machiavelli) فى عصر النهضة كتاب الأمير الذى مازال يعتبر كتاباً رائعاً فى القيادة. يعتقد أنه يجب على القادة أن يتسموا بالثبات والحزم والحفاظ على السلطة، والقوة والنظام فى الحكومة. يعتقد ماكيافيللى (Machiavelli) أنه من الأفضل أن تنجح باعتبارك قائداً مدعوماً من الناس، وإذا لم يمكن ذلك، فما عليك إلا استخدام الخديعة، والتهديد، والخيانة، والعنف. وفى إنجلترا، أظهر شكسبير (Shakespeare) القيادة بجميع أوجهها فى مسرحياته.

فى ألمانيا وخلال الثلاثينيات من القرن التاسع عشر، اعتقد الفيلسوف هيجل (Hegel) أن على أى قائد أن يخدم باعتباره تابعاً حتى يتمكن من فهم واستيعاب من يقود. واعتقد أن هذا الفهم ضرورى للقيادة الفعالة. مازال هذا المبدأ مستخدماً اليوم فى الجيش البريطانى وفى ويست بوينت (West Point) فى الولايات المتحدة.

النظريات الحديثة:

خلال هذا القرن من الزمان شهدنا القيادة الموقفية، قيادة السمات، النظرية (س) والنظرية (ص)، القيادة الوظيفية، أساليب القيادة، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، وقيادة القيم والمبادئ وقيادة التيارات السريعة.

تقوم القيادة بالسمات على الافتراض القائل إن بعض الأشخاص هم قادة «بطبيعتهم» لأنهم يمتلكون خصائص معينة لا يمتلكها غيرهم. تم إجراء المئات من الدراسات حول السمات والمميزات التى قد تجعل البعض قادة خلال الثلاثينيات والأربعينيات. إلا أن النتائج كانت مخيبة للآمال والنتيجة الوحيدة التى توصلت إليها هذه البحوث المطولة هى أن القادة أطول وأذكى قليلاً من غيرهم من الأفراد. ثم طرحت نظرية القيادة الموقفية فى الأربعينيات.

تحدد القيادة تبعاً للموقف المراد معالجته. ويحدد هذا الموقف بأنه من الممكن أن يصبح قائداً لجماعة معينة فى موقف معين، وكذلك الصفات التى تميز القيادة فى هذه الحالة .... وهناك اختلافات كبيرة فى صفات الأفراد الذين يصبحون قادة لمواقف مشابهة حتى إن هناك اختلافاً أكبر فى السلوك القيادى فى مواقف مختلفة ..... والعنصر الوحيد المشترك هو أن القادة فى حقل معين يحتاجون ويميلون إلى أن يمتلكوا معرفة عامة أكبر أو أن تكون لديهم الكفاءة التقنية فى ذلك الحقل. ولا يبدو أن الذكاء العام هو الإجابة الشافية.

خلال السبعينيات، نقل جون أدير (John Adair) أفكاره من الدروس التى كان يعطيها فى ساند هيرست (Sand hurst) إلى العالم الخارجي. وبنيت نظريته المعروفة بالقيادة الوظيفية أو القيادة المتمركزة على اتخاذ الإجراءات على ثلاثة أمور هى: المهمة والفريق والفرد، يقوم القائد بالحفاظ عليها بشكل فعال. وناسبت هذه النظرية فى القيادة العديد من الرجال، إلا أن النساء استغربوها بعض الشىء. هل هذا يا ترى لأن النساء يعبرن عن مواهبهن القيادية بشكل مختلف؟

كما طور البحث الأول حول أسلوب القيادة التى تتكون من أربعة سلوكات مختلفة: القيادة الداعمة، القيادة الموجهة، القيادة الهادفة بالإنجاز والقيادة المشاركة. ثم ظهرت لاحقاً أساليب القيادة الأربعة بليك وموتون (Blake and Muuton) التى راج استخدامها فى برامج التدريب.

مرة أخرى ظهرت القيادة الموقفية بنموذج طوره بلانشـــارد (Blanchard). تعتمد هذه النظرية على كل من أســـلوب القيادة ودرجة تطور المرؤوســـين. والفكرة وراء هذه النظرية أن الموظفين يتحركون إلى الأمام والخلف على طول سلسلة تطويرية متواصلة تمثل كفاءتهم والتزامهم. وعلى القائد تشـــخيص وتحديد موضع مرؤوســـيه فى هذه السلســـلة وتعديل أسلوبه أو أســـلوبها القيادى ليتماشـــى مع هذا المستوى التطويري. والأســـاليب المختلفة تشـــمل التوجيه، والتدريب والدعم والتفويض. ولذا على القائد أن يكون مرناً فى أســـلوبه. ويميل القائمون على التدريب فى مجال القيادة إلى ذلك النموذج لأنه قابل للاستعمال ويتمتع بالمصداقية.

ألف وارن بينيز (Warren Bennis) العديد من الكتب حول القيادة. ويتميز القادة بتوافر أربعة أنواع من القدرات:

- إدارة الانتباه، وتعنى أن يخلقوا رؤية إجبارية.
- إدارة المعنى، وتشمل توصيل الرؤية لإنتاج العمل.
- إدارة الثقة، التى تتطلب اتباع سلوك ثابت والبقاء فى صلب الموضوع.
- إدارة الـــذات، وهى تدور حول فهم الذات، الإصرار والمرونة فى الوصول بالرؤية إلى حيث لم تصل من قبل.

والنمـــوذج هنا معنيٌّ بأولئك الذين يرتقون أعلـــى المناصب فى المنظمات أو أولئك الذين حققوا أهدافاً بارزة. لكن هل يستطيع جميع القادة القيام بذلك؟

يرى ستيفن كوفى (Covey Stephen) أن للقيادة مبادئ تسرى على الحياة والعمل والمنزل. والغاية منها تحقيق الأهداف التى تم وضعها بالتوافق مع المبادئ التى نعيش معها. وإدراك الذات مبدأ من هذه المبادئ.

ومع اســـتمرار المتغيرات فى بداية الثمانينيات فلـــم يكن من الغريب ظهور نظريات قيادية جديدة، ففى التســـعينيات ظهرت نظرية القيادة التحويلية. هذه النظرية تعتمد على تحديد دوافع التابعين، والإيفاء باحتياجاتهم ومعاملتهم باعتبارهم بشراً. تم تطوير هـــذه النظرية من قبل ماك جريجـــر (1978) (Mac Gregor) فى كتابه «القيادة» الذى فـــاز بجائزة بولتزر حيث صنف فى هذا الكتـــاب القيادة إلى نوعين: القيادة التفاعلية والقيـــادة التحويلية. وفقاً لبيرنز (Burns)، فإن القادة الذين يطبقون القيادة التحويلية هم أشـــخاص يقومون بتعديل المؤسسات التى يتولونها تعديلاً جذرياً، وهم على نقيض القادة الذين يطبقون القيادة التفاعلية أو التبادلية الذين يقومون بإدارة ما يعطى لهم.

أسلوب القيادة التحويلية هو تحفيز المرؤوسين ليقوموا بأكثر مما هو متوقع منهم، وذلك عن طريق رفع مستوى الوعى لديهم حول أهمية وقيمة أهداف محددة مما يجعل هؤلاء التابعين يتجاوزون ويسمون فوق مصالحهم الخاصة من أجل مصلحة الفريق أو المنظمة ويحرك التابعين للاهتمام ومناقشة احتياجاتهم على مستوى أعلى.

قام باس (Bass) فى الثمانينيات بتوسيع وتعديل مفهوم القيادة التحويلية فهو يرى أنها تتكون من أربعة مركبات سلوكية هي: الجاذبية، الإلهام، والتحفيز الفكرى، والاهتمام الفردى. فهنا تعمل مكونات القيادة السلوكية بالتفاعل معاً للتأثير فى مستوى الوعى والدافعية لدى التابعين. وتعمل القيادة التحويلية على رفع مستوى فهم أهداف العمل والإنتاج وجعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم. وبناءً عليه فإن الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الذات تفوق الاحتياجات الأولية مثل الأمن.

أثارت إحدى الدراسات حول القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية اضطراباً كبيراً فى تطور نظرية القيادة، وذلك لأنها احتوت على مسألة الجنس. قامت جودى روزنر (Judy Rosener) بالعمل على نظرية القيادة التفاعلية حيث يقوم القادة التفاعليون بتحفيز الناس عن طريق التفاعل معهم وذلك من خلال مبادلة خدماتهم بجوائز وحوافز فيعبر القائد التفاعلى بكل وضوح عما يتوقعه من مرؤوسيه ويحدد العوائد والحوافز المترتبة بناء على أدائهم لمهام محددة. تمنح القيادة التفاعلية القدرة على التحكم للقائد الذى يستخدم اهتمامات المرؤوسين لتحفيز أدائهم.

تعمل القيادة التحويلية على تحفيز التابعين بإعطائهم الصلاحيات وتحويل الاهتمامات الخاصة للموظفين إلى تحقيق أهداف المنظمة. يهتم القائد التحويلى بمسألة توسيع مدركات المرؤوس لتشمل ما هو أوسع من اهتماماته الخاصة، ودفع المرؤوسين من خلال التوجه للمكافآت الجوهرية بدل المكافآت العَرَضية.

وجدت روزنر (Rosener) أن الرجال والنساء المشاركين فى دراستها استخدموا كلا النوعين من القيادة؛ إلا أن النساء يملن إلى القيادة التحويلية أكثر من أقرانهن الرجال. وهذا أمر يتفق مع الاعتقاد السائد أن النساء يشعرن بارتياح أكثر عند منح الآخرين السلطة وتشجيعهم على الإسهام فى اتخاذ القرار أكثر من توجيه المرؤوسين من خلال منح الحوافز الرسمية مقابل إنجاز بعض المهام. كما أنه متفق مع الاعتقاد بأن الرجال نشؤوا على حب المنافسة الفردية، وتوقع وجود علاقة مباشرة بين الجهد المبذول والمكافأة، وهم يفضلون استخدام التحكم المباشر.

أثبـت البحث عدم وجـود اختلاف بين القادة النســاء وأقرانهن مــن الرجال فى منظورهم إلى الطريقة التى يتبعهم فيها مرؤوســوهم. إلا أنه وُجد أن النســاء اللاتى وصفهن على أنهن يحملن صفات أنثوية أكثر والرجال الذين وصفوا على أنهم يحملون صفات رجولية أكثر عبّروا عن وجود مســتويات عاليــة من «التبعية» الأنثوية. بمعنى آخر أن النســاء يتبعن النســاء اللاتى يرمز إليهن بالأنوثة والرجال الذين يرمز إليهم بالرجولــة. من المحتمل أنهن يشــعرن بالارتياح أكثر حيال الســلوكيات التى تتفق مع جنس القائد.

وتضمنت الدراسة كيفية استخدام القادة لخمسة من مصادر القوة: القوة القهرية، وقــوة الخبــرة، والقوة النابعة من الشــخصية، وقــوة الثواب وقوة الشــرعية (المركز والسلطة). لاحظت روزنر (Rosener) أن القادة النساء لجأن إلى استخدام الاتصالات والقوة المرتبطة بالشــخصية (الاتصالات والكاريزما) أكثر مما يفعل أقرانهن الرجال. يعتمد هذا على قوة الشــخص الذاتية أكثر من قوة السلطة أو القوة المبنية على مركز معين. علاوة على ذلك، إن النســاء اللاتى يتبعن القيادة التحويلية يملن إلى استخدام قوة المرجعية والخبرة والثواب، فى حين يستخدم الرجال قوة المرجعية والخبرة فقط.

بالنســبة للنســاء اللاتى يتبعن القيادة التفاعلية فإنهن يعمدن إلى استخدام القوة القهرية فقط، فى حين يعمد الرجال إلى استخدام القوة القهرية والمرجعية وقوة الثواب والشرعية. وتشير النتائج إلى أن النساء يملن إلى الاعتماد على مصادر متعددة للقوة عندمــا يتبعن القيادة التحويليــة أكثر منه عندما يتبعن القيــادة التفاعلية. وبالمقابل يعمد الرجال إلى استخدام مصادر للقوة أكثر عندما يتبعون القيادة التفاعلية. ختاماً، اتضــح أنه مــن المرجح أن القائدة التى تتبع القيادة التفاعلية قد تكون أســوأ النماذج القيادية، لأنها تنفر الزملاء من كلا الجنسين.

يتبين من هذه الدراسة أن النساء يملن أكثر من الرجال إلى اتباع القيادة التحويلية. وهذا أمر مهم لأن بعض القادة اليوم يمكنهم الاعتماد على الألقاب والســلطة لتحفيز النــاس. فالوفاء للمنظمة اليوم فى تدهور وانحطــاط وأصبح القادة الذين يعتمدون على المصالح الذاتية والتحكم عن طريق الثواب والعقاب أقل تأثيراً، والسبب فى ذلك يعود إلى استبدال الهرمية التقليدية بالعمل الجماعى والعلاقات الداخلية.

ولقــد وضح العديد من الكتــاب ممن اهتموا بعلاقة جنس القائــد بطبيعة العمل ووضحوا الســبب الذى من أجله تعتبر النتائج التــى تم التوصل إليها أعلاه مهمة فى

ظل التغيرات فى المنظمات وفى ظل ظهور العديد من النساء فى ساحة العمل. كتبت نانسى كلاين (Nancy Kline) قائلة: إن النساء تعلمن منذ نعومة أظفارهن بأن تفوقهن سيقيّم على أساس تعاملهن مع الأشخاص من حولهن، وما إذا كان أولئك الذين تحت رعايتهن يتمكنون من النمو والنجاح فى رعايتهن. وبالمقابل، تقول كلاين (Kline): إن الرجال نشؤوا على أن تفوقهم سيقيّم على أساس الطريقة التى يديرون بها مَن حولهم، وكيف يرتقون بأنفسهم وما إذا كانوا يحافظون على بقائهم فى المراكز العليا.

تعتقد كلاين (Kline) أن هاتين الطريقتين فى التفكير تخلقان أنواعاً عدة من القادة، فالنوع الأول هم القادة المتحكمون، الذين يحرمون على مرؤوسيهم التفكير وينحصر جل اهتمامهم بقيادة الآخرين كالقطيع. النوع الآخر هم القادة المتفاعلون الذين يشعلون ملكة التفكير لدى مرؤوسيهم الذين يقع على عاتقهم مهمة الأخذ بيد مرؤوسيهم ومساعدتهم فى الانطلاق قدماً. واختتمت كلاين (Kline) قائلة: إنه فى الوقت الراهن يتم تشجيع النساء على التفكير بشكل تفاعلى إلا أن ذلك لا يعتبر ذا قيمة. توجد براهين واضحة بأن القادة من النوع الأول، القادة المتحكمين كثيرو العدد.

يعزز هذا الموقف دراسة أعدتها «منظمة المجتمع الصناعي» البريطانية اعتمدت على مسح لآراء ألف موظف. ومع الوضع فى الاعتبار أن المشاركين كانوا مطالبين بالالتزام الحرفى بعبارات الاستبانة وأسئلتها، فإن أسوأ الصفات التى وردت فى هذا التقرير هى الخوف العقائدى المتصلب. وركزت الدراسة على أن تظهر كيف يمارس الآخرون القيادة، وبالأخص أولئك الأشخاص الأعلى رتبة من المشاركين فى الدراسة. وتبين أن الصفات الأكثر اعتباراً كانت القدرة على منح السلطات للموظفين والثقة بهم مع الحد الأدنى من الرقابة والإشراف وتشجيع روح المبادرة لدى الموظفين. الممتع فى الأمر أن هذه الصفات الثلاث أعطيت لها قيمة أعلى من القدرة على توفير التوجيه أو اتخاذ القرارات. وهذه رسالة قوية موجهة إلى كبار الرؤساء الذين يسبب عدم قدرتهم على تسليم الراية إلى مرؤوسيهم نوعاً من الإحباط والتوتر لدى الموظفين.

بدأ مفهوم «القيادة الخادمة» بالنشوء فى التسعينيات، وهى ذات المفهوم الذى ظهر لأول مرة عام ١٩٧٧م من قبل روبرت جرينليف (Robert Greenleaf). ويرتكز مفهوم القيادة الخادمة من قبل أنه يقع على عاتق القادة خدمة الآخرين بدلاً من خدمة مصالحهم الذاتية. وهذا مبدأ يختلف تماماً عن مفهوم «السيد الأعظم» حيث يمنح القائد نفسه العلاوات الضخمة وإن لم تكن المنظمة تسير على ما يرام.

كتـــب بيتر بلوك (Peter Block) قائلاً: «عندما نختار الخدمة عوضاً عن المصالح الذاتية فإن لســـان حالنا يقول إننا على اســـتعداد لنصبح مسئولين عن تصرفاتنا دون التحكـــم فـــى العالم من حولنـــا». فليس الحافز لدى القادة الخادمـــين أن يأخذوا ما يستطيعون من مناصبهم، ولكن بما تسمح لهم أدوارهم كقادة بتقديم الخدمة للآخرين. القيادة هى أمر يشترك فيه الناس ولا يؤخذ منهم.

ولا يوجد مثال على هذا النوع من القيادة أفضل مما هو موجود فى رســـالة شركة كايوسيرا (kyocera) اليابانية التى تقول:

«إن أساس إدارة شركة كايوسيرا (kyocera's) هو توفير فرص للنمو المادى والفكرى لجميع العاملين فيها، ومن خلال جهودنا المشتركة نسهم فى تطوير المجتمع والبشرية جمعاء».

فى تاريخنا نشـــهد ثراء معرفياً نتج عن محاولاتنا لفهم واســـتيعاب هذه الظاهرة البشرية التى تسمى القيادة، ونجد مثل هذا الثراء فى كتابات العصور القديمة التى لها القيمة نفســـها لكتابات العصر الحاضر. لقد كانت القيادة على الدوام جزءاً لا يتجزأ من الحياة البشـــرية. فالقيادة موجودة فى كل مكان. إنها جزءٌ من الروح الإنســـانية ولهـــذا نحن نســـعى دوماً للبحث عن معناها. ولكن تظل القيـــادة إلى حد كبير تعبيراً شخصياً، وهذا يقودنا إلى المبدأ التالى.

ملخص المبدأ الثالث:

١ - تولدت القيادة باعتبارها ظاهرة منذ بزوغ الحضارة، وظلت مفهوماً تحت الدراسة منذ ذلك الحين.

٢ - القيادة موجودة فى كل مكان.

٣ - القيادة جزء من الروح الإنســـانية وهى السبب الذى يدفعنا للسعى فى البحث عن معناها.

المبدأ الرابع: إذا أردت أن تصبح قائداً فعليك أن تكون كما أنت:

إن تطوير مهارات القيادة لا يُعنى بتدريب الناس على «ماذا يفعلون». فالقيادة تهتم بادئ ذى بدء بأن نكون قبل أن نعمل. فكما ذكر جون جاردنر (John Gardner): «إنها حالاتنـــا التى نكون عليها وتطور الروح الإنســـانية هو المصـــدر الحقيقى لقدرتنا على التأثيـــر فى العالم وتحقيق التغير الإيجابى». علاوة على ذلك، إن تطوير القيادة ليس

عمل أقسام الموارد البشرية فحسب، ومع ذلك فإن تطوير الصفات القيادية عادة ما يوكل إلى هذه الأقسام، يقول هيلجسن (Helegesen):

«اتصف القرنان الماضيان باهتمام متجدد وبالغ وملح بموضوع القيادة... فلقد قامت منظمات تسعى إلى الوصول إلى مستوى وخطى تتماشى مع المتغيرات التى قد تبدو مخيفة ولا يمكن الجزم بما ستؤول إليه بتحويل عدد لا يحصى من المنتديات وحلقات العمل لفرز وترويج مهارات القيادة».

أن تكون قائداً:

لكن هذا هو أسلوب الإدارة لتطوير القادة. يقول فرانسيس هسيلبين (Frances Hesselbein):

«إن القائد بعد الألفية لن يكون ذلك القائد الذى تعلم «كيف يقوم بعمل ما»، إذ إن «كيفية» العمل الذى يقوم به تترنح مقابل العمل نفسه فى ظل التغيرات المستمرة. فإن قائد اليوم والمستقبل سيتحتم عليه التركيز على كيفية أن يكون، أى كيف يطور الجودة الشخصية، والعقلية، القيم، والمبادئ والشجاعة».

يعتقد جيمس بولت (James Bolt) أن التدريب التقليدى لا يفى بالغرض. كما يؤكد بأن تعلم القيادة على رأس العمل هو نهج فاشل:

«ينتج عن معظم التطورات التى تحدث على رأس العمل مديرون تنفيذيون ينظرون إلى الأمور من بعد واحد ويمتلكون مهارات كمية ونوعية متطورة، فهم يمتلكون منظوراً وظيفياً تقنياً ضيقاً نتيجة لقضائهم معظم أوقاتهم المهنية فى حقل واحد، وهم غالباً ما يوصفون بأنهم يتجنبون المخاطرة فهم يهابون اتخاذ القرارات بسبب النتائج الوخيمة التى قد يسفر عنها ارتكاب الأخطاء، ويميلون إلى تقليد رؤسائهم لضمان التقدم، وغالباً ما يهملون أسرهم وأصدقاءهم للوفاء باحتياجات نظام يشجع ويكافئ بشكل متكرر على الإدمان على العمل».

كم مرة رأيت هذا؟

إن التدريب وحده غير كاف لتطوير المواهب القيادية لدى الجميع. الأساس يكمن فى أن يصبح كل فرد باحثاً عن التعلم، ومن ضمنهم أولئك العاملون فى الموارد البشرية، فكل من له صلة بالتدريب يجب عليه أن يتعلم أولاً ليجد مواهبه القيادية. وهذا يتطلب أن نعرف عن أنفسنا مَنْ نحن؟ ما هى مهاراتنا؟ ما هى الأمور التى

نشعر بتحامل حيالها؟ ما هى مخاوفنا، مواهبنا، إبداعاتنا وعيوبنا؟ بمعنى آخر، كن قائداً أولاً، ثم عاون الآخرين ليجدوا القيادة فى أنفسهم.

التعليم يبدأ بالخدمة:

لا يتـم هذا من خلال «التدريب» فحسـب، ولكن من خلال الاسـتفادة من موقعك الوظيفى من أجل تطوير البشـر الذين يسـتطيعون أن يكتشـفوا بأنفسـهم طبيعتهم الحقيقية وكوامنهم القيادية. أى لا تكن مدرباً أو محاضراً. اخرج من صومعتك وكن قائداً يسـعى إلى تحقيق غاية ما وخدمة الآخرين. كتب لين تويست (Lynne Twist) صاحب مشروع الجوع:

«بالنسـبة إلـىّ، فإن الخدمـة الحقيقية هى تجربـة التكامل، وسـد الاحتياجات، والاكتمـال، والاعتماد على الذات والاكتفاء الذاتى لجميع الأطراف، وهى تجربة لقدرة البشـر العظيمة واللامتناهية. عندما أكون حقيقة فى الخدمة، فإننى أتلاشى، لم تعد هويتى موجودة، فأنا واحد (معه) أو (معها) أو مع ذلك الهدف الذى أقوم بخدمته...»

«إن القيـام بخدمة ما هو عمل ينـم عن الحب والثقة، وهو أيضاً عمل ينطوى على المسؤولية والشجاعة .... ويرمز إلى تمامية وكمال الحياة البشرية».

إن تعليـم الآخرين يعتبر خدمة وليس وظيفة إداريـة. وذلك يبدأ باحترام الأفراد والقيام معاً برحلة داخلية لاستكشـاف مقوماتهم الخاصة حيث تساعدهم على العثور على «أنفسـهم». هذه الرحلة الداخلية ضرورية لكل مـن يريد أن يعثر على المهارات القياديـة بداخله. فهى تتطلب مواجهة شـياطيننا ومخاوفنـا؛ لأننا إذا لم نتحداهما سنقوم بالتنفيس عنهما فى العالم من حولنا، وبذلك لا نصبح القادة القادرين على أن نكون. إن القيادة هى رحلة شخصية للتعلم تستمر مدى الحياة.

أن تكون كما أنت يعنى أن تمر برحلة داخلية لذهنك وروحك. تشـكل قراءة الكتب وحضور المؤتمرات جزءًا صغيراً من هذه المرحلة. بالنظر إلى نفسك من الداخل فإنك سـتجد كماً كبيراً من الإمكانيات التى تنتظر اكتشـافها. فكونك إنساناً يحيا يمنحك ذلك تجارب هى عبارة عن حلقات من التعلم. ففى اللاوعى يوجد حوادث وأحاسيس تؤثر فى سلوكك فى كل ما تفعل وتقول.

فبدلاً من أن نكون كما نحن فعلاً نقوم بملء أنفسـنا بالعالم الخارجى وما نستطيع الأخذ منه. وهذه هى «الأنا» التى تنحصر فى «أنا» و«لى». فهى تبدأ مبكراً فى حياتنا

لتمكننا من الحصول على احتياجاتنا المادية وتتطور لاحقاً لتشمل تجميع المال، والقيمة الاجتماعية، والألقاب والشهرة. وتمنح الأنا الأفراد اعتقادات خاطئة أو محدودة حول أنفســهم مما يحد من ثقتهم فيما يســتطيعون القيام به. وقد ينتج عن ذلك السلوك السلبى ما يفسح المجال للآخرين ليتحكموا فى حياتنا أو قد ينتج عنها عواقب وخيمة. للبحث عن مواهبنا القيادية والتعبير عنها فى العالم من حولنا، يجب أن نخلص أنفسنا من الأنا المدمرة لنكتشف إمكانياتنا الحقيقية، عندما نصبح على سجيتنا نصبح بشراً حقيقيين ذوى مواهب قيادية.

ملخص المبدأ الرابع:

١ - تبدأ القيادة بأن نعرف من نكون.

٢ - تطوير المهارات القيادية ليس محصوراً على أولئك العاملين فى الموارد البشرية.

٣ - تعلم القيادة «على رأس العمل» غالباً ما يفشل.

٤ - إن التدريب وحده ليس كافياً لتطوير المواهب القيادية لدى الجميع.

٥ - رحلة داخلية إلى أعماق النفس ضرورية لكل من يرغب فى العثور على إمكانياته القيادية.

المبدأ الخامس: القيادة تحول العالم:

أفضل وصف لهذا المبدأ هو ما كتبه جوزيف جوارسكي (Joseph Jaworski): «إن القيادة هى الإنصات بشــكل عام للأشــياء التى ترغب فى الظهور وامتلاك الشجاعة للقيــام بالأمور اللازمة». هل لاحظت أنــه فى بعض الأحيان عندما تخطر على بالك فكــرة ما، يكون هناك آخرون يفكرون بالفكرة نفســها وعادة ما يكونون فى جزء آخر من العالم. هذا الأمر يتعلق بشكل كبير بنشاط القسم الأيمن من الدماغ. فالعناصر الرئيســية هي: «ما الأشياء التى تســعى إلى الظهور فى العالم؟». وهى «معرفة» إلى أين نحن ســائرون؟ لا يمكنك تفســيرها علمياً؛ لأنها ليست من أنشطة الجزء الأيسر من الدماغ. فأنت فقط «تعلم».

معرفة الشىء الذى يرغب فى الظهور:

من الأمور الأساســية «للمعرفة» أن نبقى على اطلاع عن طريق القراءة، والحديث مــع الآخرين، وتجربة أمور جديدة والتعلم. وســتخبرك العديد من الدراســات حول

القيادة أن التعلم مرادف للقيادة. لتطور مواهبك القيادية ينبغى عليك مواكبة التفكير فى العديد من المواضيع المختلفة من العلوم والتكنولوجيا إلى الفلسفة ومن علم البيئة إلى علم الاقتصاد. ينبغى عليك أن تدرك كيف تتطور معرفتنا نحن البشر وكيف تؤثر فى نظرتنا إلى العالم. يقول جاورسكى (Jaworski) أن «ننصت بشكل جماعى»، وهذا أمر يتعدى الاستماع، فهو يتطلب اعتناقاً ويحتاج الأمر إلى توافر الهدوء والابتعاد عن الإزعاج. فى هذا الهدوء لا يمكنك القراءة والدراسة فحسب، وإنما يمكنك سماع الصوت الصادر من أعماقك الذى ينبئك بأفكار ومعرفة تنبع من داخلك، لا تجزع فهذا الأمر لا يعنى أنك أصبت بالجنون، كل ما أعرفه هو أنك عندما تلتزم الهدوء فإنك قد تجلس وتسعى للبحث عن إجابة أو حل لمشكلة ما. ففى الجو الهادئ دائماً تحصل على مبتغاك.

تعلم الثقة بالآخرين:

إن هذا جزء صعب من القيادة، ألا وهو الثقة بالكون. فعندما ننشغل بتحقيق مهام ما غالباً ما ننسى أن المنظمات عبارة عن علاقات. تكمن المشكلة فى أننا تعلمنا أن العلاقات خطيرة، فإنك إذا ما اعتمدت على شخص ما فإنه قد يخذلك، وإنك إذا كنت صادقاً مع أحد الأفراد فإنه قد يغضب لصراحتك ومن ثم تحاول تفاديه وهلم جراً. فكم من مرة أغرقت نفسك فى العمل عندما تنتهى العلاقة؟

إن التواصل مع الآخرين ما هو إلا اختبار للثقة. وبالمثل نحن بحاجة إلى أن نثق بالكون من حولنا لأننا فى اتصال معه، عندما نقوم بذلك «ننصت» إلى ما يريد أن ينشأ. قد نطلق على هذا الأمر نزعة إلا أنها أكثر من ذلك بكثير. فأنت عندما تتواصل لم تعد كياناً منعزلاً بل أنت جزء من الكون. وبناءً عليه تصبح متنبهاً إلى احتياجاتك وما ينبثق عنها. وقد قال الفيزيائى والفيلسوف ديفيد بوم (Bohm): قدرة الفرد على التنبه والوعى لما يحدث فى الكون هى السبيل الأمثل لتغيير البشرية. فنحن جميعاً متصلون بعضنا ببعض. إذا ما تم تلقين هذا للأفراد، وإذا ما استطاع الأفراد استيعابه، فإنه سيكون لدينا وعى من نوعٍ آخر».

العمل:

يختتم جاورسكي (Jaworski) قائلاً: عندئذ يتوجب علينا التصرف وعمل اللازم. ينبع هذا الإجراء من الشجاعة، وهى كلمة ارتبطت بالقوة المعنوية. إن النزاهة

والأخلاق الحسـنة ارتبطتا على الدوام بالقيادة ونجد داخل كل فرد نبعاً لهما. ولكن تحدث المشـكلة عندما يقوم فرد ما بالسـماح لتجارب الحياة بكبته أو تقييده فيعكس سـلوكه الشعور بالغضب والألم. ومما يمنع حدوث مثل ذلك لدى بعض الأفراد وجود الحكمة النابعة من الأعماق تسـاعدهم على اسـتخدام مفهومهـم الخاص للعالم من حولهم بدلاً من تأثرهم بأحداث مروا بها فى حياتهم. ينعكس هذا المبدأ على سـلوك وأفعال القادة؛ لأن تغيير العالم يبدأ بتغيير أنفسنا.

ملخص المبدأ الخامس:

١ - التعلم مرادف للقيادة.

٢ - قبـل أن تعثر علـى إمكانياتك القيادية يتوجب عليك التواصـل مع العالم ووضع ثقتك فيه.

٣ - تغيير العالم يبدأ بتغييرنا لأنفسنا.

المبدأ السادس: يعبر الأفراد عن مواهبهم القيادية عندما يعملون باعتبارهم جزءاً من كل مترابط ومتكامل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة:

إن المنظمـات ذاتها بتراكيبها وعملياتها وطريقة تفكيرها تكبح جماح القيادة. فهى مبنية على أسـاس تفتيت كل شـىء إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم التركيز على جعل هذه الأجزاء تعمل بكفاءة. من الشـيق حقاً أن أحـد التحديات التى واجهت حكومة حزب العمال فى المملكة المتحدة كانت جعل كبار موظفى الحكومة والإدارات تتبادل الخبرات والعمل معاً بشـكل أكبر. لقد أخبرنى أحد موظفى الحكومة المدنيين عن مدى رعبهم من هذا الأمر، إلا أن هذا أمر جيد لأنه يعنى أن أسـلوب تفكير جديد فى طريقه إلى الظهور.

أجزاء منفصلة:

مادامت المنظمات قد اسـتمرت على تفتيت كل شـىء إلى أجزاء منفصلة فإنه من الصعب، إن لم يكن مستحيلاً، على جميع الموظفين التعبير عن مهارتهم القيادية. بدلاً من ذلك، يظهر للعيان سـلوك ينبئ بمحاولة الأفراد حماية أنفسهم. ففى اجتماعات مجلس الإدارة يقوم المديرون بحماية «إداراتهم» وذلك بأن تقوم الإدارة المالية بمناقشة المبيعات والتسـويق، أو تقوم إدارة المعلومات والتقنية بمناقشة تطوير المنتجات. وعلى

مستوى مساعدى الإدارة تقوم السكرتيرات بحماية رؤسائهن باستخدام أساليب هاتفية مثل: «إن المدير مشغول جداً». فى حين أن الهياكل التنظيمية المسطحة تتميز بأنها أفضل لأنها أقل بيروقراطية، فهى فى أماكن عدة أسفرت عن وجود عدد أقل من الأفراد يقومون بأعمال أكثر.

إن هذه التراكيب تخالف الطبيعة البشرية... حيث وجد ستيفن بيرجمن وجانيت سورى (Stephen Bergman and Janet Surrey) أن «الحافز الرئيسى للعديد من البشر يكمن فى رغبتهم فى الاتصال». وهو أمر أساسى فى الحياة وهو بطبيعته عبارة عن تواصل وارتباط بما حوله.

تركيب مختلف:

هناك ضرورة لاستخدام هيكلية مختلفة ليتم التعبير عن القيادة من قبل الجميع. فقد لاحظت المؤلفة الأمريكية سالى هيلجسن (Helegesen) كيف أن العديد من الأشخاص، وعلى الأخص النساء، لم يكتفوا بأن يسلكوا سلوكاً مختلفاً فى التعبير عن قيادتهم فحسب، بل إنهم قاموا بإنشاء منظماتهم بتركيب مختلف اختلافاً بيناً. حيث كانت تدرس الطرق المختلفة للقيادة ولاحظت قائلة:

لقد لاحظت أن النساء يملن إلى أن يضعن أنفسهن فى قلب منظماتهن بدلاً من القمة، حيث يؤكدن بهذا إمكانية الوصول إليهن وعلى مساواتهن بالعاملين فى المنظمة، وأنهن دؤوبات على اشتراك الجميع فى اتخاذ القرار. وكان لهذا الأمر أثر فى التقليل من شأن الحدود التى تميز المنظمات الرئيسية التى تصر على الاحتفاظ بالوصف الوظيفى الصارم للعاملين، وتصنيف العاملين على أساس الرتبة والقيود على تدفق المعلومات.

وتابعت هيلجسن (Helegesen) حديثها لتصف تلك النسوة على أنهن «شبكات الانضمام» ووجدت عدداً من الرجال يتبعون هذا التركيب، ومن ضمنهم مدير تنفيذى ترك العمل لدى شركة جنرال موتورز. كما أنها صادفت منظمات خارج مجال التجارة، من ضمنها المدارس والمستشفيات التى تستخدم التنظيم الشبكى.

فالتركيب الشبكى أو الدائرى يبتعد بالقيادة عن التصاقها بالمنصب ويفسح المجال لأسلوب «منظم» للعمل، ويستعاض عن التحكم بالترابط. ويمكن التعبير عن القيادة من قبل كل فرد ويصبح التعلم جزءًا من التجارب اليومية.

يســير التركيب الشــبكى بنا بعيداً عن رؤية المنظمات على أنهــا آلات مفككة إلى أجــزاء صغيرة. فبدلاً من ذلك تصبح المنظمة وحدة حيــة ذات طاقة تتطور وتتحول تبعاً لتفاعل أجزائها المختلفة. وأساس هذه القيادة هو العلاقات بنوعيها مع الآخرين داخل وخارج التركيب ومع المنظمة ذاتها. ينقلنا هذا التركيب الشبكى إلى عصر جديد مخلفين وراءنا بقايا العصر الصناعى بما يحتويه من تحكم وخلو من الروح البشــرية والإبداع.

تقول هيلجســن (Helegesen): «إن الرأســمالية تتطور شــأنها فى ذلك شأن كل نظــام حي. إنها بحاجة إلى إيجاد طرق تمكنها من تجديد ذاتها لتخطى عدم الكفاءة التــى باتت واضحة للعيان... فأصبح تركيب التقنية الغربية يعكس مبادئ الحياة بدلاً من تعزيز صورة العالم على أنه آلة ضخمة تحكمها القوانين الجامدة».

ستغير المنظمات هيكلتها عندما يغير أولئك الذين بداخلها من قناعاتهم. وعندما يحدث ذلك ستنهض وتزدهر القيادة. باعتبارها جزءاً من كل، عندئذ ستسود القيادة بدلاً من الإدارة.

ملخص المبدأ السادس:

١ - يعبــر الأفــراد عن مواهبهم القيادية عندما يتصرفون على أنهم جزء لا يتجزأ من كيان مترابط ومتكامل.

٢ - يتوجب استخدام هيكلة تنظيمية مختلفة من أجل أن يُظهر الجميع قدراتهم القيادية.

٣ - التركيب الشبكى أو الدائرى يبتعد بالقيادة عن الارتباط بالمنصب.

المبدأ السابع: جميعنا قادة وتابعون من وقت إلى آخر:

أحد الذين فهموا القيادة والطبيعة البشرية كان ويليام شكسبير (Shakespeare). فشخصيات مؤلفاته الذين تصادف أن ولدوا ملوكاً أو ملكات لم يكونوا بالضرورة قادة والعكس صحيح. كما أنه برهن على أن شــخصاً بقوة هنرى الخامس الذى كان حيناً قائداً وحيناً مرؤوســاً يعتمد على رجاله الذين يظهــرون مواهبهم القيادية حين تدعو الحاجــة. لم يوجد قط قيادى أفضل من شــخصية هنرى الخامــس التى كتب عنها شكسبير (Shakespeare) ومع ذلك أدرك عدم قدرته على نيل ما يريد دون مساعدة رجاله وأنه بين أيديهم يسلم حياته لهم قائلاً:

«وأنتم أيها الرجال الطيبون
الذين ترعرعتم فى إنجلترا أرونا الآن
صلابة معدنكم لنقسم
على أنكم جديرون بما ترعرعتم عليه وهو أمر لا شك فيه
فلا يوجد بينكم لئيم أو حقير
ولا تبرق أعينكم إلا برونق نبيل
أراكم وأنتم متأهبون للحرب
مستعدون للانطلاق والمعركة قاب قوسين أو أدنى
اتبعوا روحكم وانطلقوا وراءها
وصيحوا فليساعد الرب هارى وإنجلترا والقس جورج.»

القادة والتابعون معاً:

هناك ارتباط بين القادة والتابعين. وقد تكون قائداً وتابعاً فى أوقات مختلفة. فى هـذا الوقت ينظر إلى الملكة البريطانية على أنها قائدة، إلا أنها كانت تابعة عقب وفاة أميرة ويلز الأميرة ديانا، كانت تابعة لأفكار ومشاعر الشعب وقامت بتنكيس الأعلام فى قصر باكنغهام وانحنت لتابوت الأميرة خلال مراسيم الجنازة. من المهم أن نعرف متى نكون تابعين ومتى نكون قادة.

قـد يصعب تقبل هذا المبدأ عندما يبنى مفهـوم القيادة فى المجتمع على المنصب، سـواء كان فى الأعلى أم فـى الأمام ومبنياً على امتلاك معرفة أكثر من أى شـخص وامتـلاك خصائـص يفتقدها الآخرون. وهو مفهوم مشـابه للمفهوم القائل بالإيمان بوجـود عالـم واحد فقط وكل منا يعيـش بمفرده فى هذا العالـم. إلا أنه كما قالت ماتورانـا وفاريـلا (Maturana and Varela): إن العالم الذى نـراه جميعاً ليس هو العالم، بل هو عالم نعرف به الآخرين.

تغيير العقلية:

عندمـا تدرك مدى ترابطنا بعضنا مع بعض يسـهل تقبل مفهـوم أننا جميعاً قادة وتابعـون. وهذا يتطلب تغييـراً فى تفكيرنا الذى لا محال من حدوثه. ويؤكد هارمان

(Harman) فى كتاب «تغيير الرأى العالمى» أنه عندما ينظر المؤرخون إلى القرن الواحد والعشـــرين ســـيقرون أن من أكثر التغييرات التى حدثت هو تغييـــر العقلية. وهذا ما سينتشر فى المجتمع بأكمله ويؤثر فى فهمنا للقيادة.

ملخص المبدأ السابع:

١ - نحن جميعاً قادة وتابعون فى أوقات مختلفة.

٢ - إن القادة والتابعين مترابطون. ومن الأهمية بمكان معرفة متى نكون تابعين ومتى نعبر عن قيادتنا.

إليكم المبادئ السبعة للقيادة:

- إن القيادة مختلفة اختلافاً بيناً عن الإدارة وليست أمراً يمكن إضافته إلى وظيفة المدير.
- إن كل شخص يولد ولديه مواهب قيادية، سواء كانت مواهب عظيمة أو بسيطة، وهى جزء من الطبيعة والروح البشرية التى ينبغى التعبير عنها فى العالم.
- إن القيادة ليست آخر «موضة حديثة» وإنما هى مفهوم أزلى درس ووثق على مر أكثر من (٣٠٠٠) ســنة. و فى محاولة لفهم هذه الظاهرة البشرية يتوجب علينا الإفادة من هذه الوفرة المعرفية.
- تبدأ القيادة بالفرد وتتطلب خوض رحلة تتمحور حول معرفة حقيقة نفسك. ويتطلب هذا الأمر معرفة وفهم من تكون. فالقيادة تبدأ بـ: مَن تكون؟
- تتطلب القيادة منا أن نفهم وننصت لكل ما ينبثق فى هذا العالم ومشـــاركة الآخرين فى الاستفادة من هذه الخبرات عن طريق الترابط ومن ثم التصرف بناء على ذلك، وهذا هو الجزء التفاعلى من القيادة.
- يتــم التعبير عــن القيادة من قبل الجميع عندما يكون هنـــاك ترابط بينهم وعندما يكونون جزءاً من كل، لا عناصر منفصلة فى منظمة أشبه بالآلة.
- ختاماً، إن القيادة هى أن نكون مرؤوسين وقادة؛ فالقائد ليس بمنصبه أو مميزاته.

التحدى:

تخلــق هذه المبادئ لدينا تحدياً، فالأزمات الحاضرة فى القيادة فى جميع أشـــكال الحيـــاة ناتجة عن مفهوم القيـــادة، فنحن لا نزال ننظر إلى القيـــادة على أنها منصب

يمنح للأقلية من أفراد المجتمع. تنشــر منظماتنا الهرمية والتسلسلية أن المستفيدين من انتشــار هذا المفهوم فى الماضى والحاضر لا شــك ســوف يقاومون التغيير إلا أن التغييــر أمر حاصل، فالأفراد يعملون معاً لتغيير العالم ولســان حالهم يقول لقد نلنا كفايتنا من تدمير البيئة واستهلاك أطعمة غير صحية ورؤية مظاهر الفقر المدقع فى المجتمع والمخاطرة بحياتنا عند الســفر لأن بعض الأفراد يهمهم أرباحهم ومصالحهم الشخصية.

إن مشــكلات العالم هى نتاج فشل البشر، وهذا الفشــل يبدأ بالفرد والتغلب على هذا الفشل يتطلب حدوث تغيير، وهذا التغيير يبدأ بالفرد، فكتب هس (Hess): لتغير العالم غيِّر نفسك.

يمتلك كل فرد بعضاً من المواهب القيادية، وعدم معرفة البعض بوجود هذه المواهب القيادية ما هو إلا خذلان للبشــرية، إذا ما رغبنا فى الحصول على العالم الذى نتمناه يجب على الجميع المشاركة وتحمل المسئولية وأن يصبحوا قادة بالقدر الذى يستطيعون الوصول إليه.

إن البحث عن القادة لا يعنى العثور على عدد من الأفراد الصالحين الأقوياء، بل إن البحث عن القادة هو إطلاق العنان للإمكانيات القيادية التى يمتلكها كل فرد، وبالنسبة لهؤلاء القارئين لهذا الكتاب قد يبدأ لديهم اكتشاف مواهبهم القيادية من هذه الخطوة أو قــد تكون رحلة اكتشــاف بدؤوا خوضها للتو، ولمســاعدتكم فى خوض هذه الرحلة تسلحوا بهذه المعرفة، فمعاً سنمر خلال ثلاث دوائر من شأنها أن تساعدكم فى العثور على المواهب القيادية الفريدة التى تمتلكونها، وسنواصل رحلة البحث عن القادة.

الفصل الثالث

الدائرة المتسامية

فى صميم وجودك لديك الإجابة على من تكون وماذا تريد.

لاو تزو (Lao - Tzu)

الغالبية منا يقضون حياتهم منشغلين فى عمل الأشياء. فنحن نسرع إلى الاجتماعات، نوصل الأطفال، نجرى للحاق بالقطار، نساعد الزملاء فى مشاكل العمل، ننطلق بسرعة فى الأسواق من أجل شراء الطعام، نحاول إنهاء التقرير المهم على الرغم من المقاطعات الكثيرة وهكذا. إلا أن أول خطوة على طريق اكتشاف مواهبنا القيادية هى أن تتوقف عن العمل.

وهناك الكثير من البرامج التدريبية والتعليمية التى سوف تخبرك ما الذى يعمله القادة. بعضها سوف يضع هذا الأمر فى قائمة، ومنها ما سيخبرك بأنك إذا فعلت هذه الأشياء، فإنك أيضاً ستكون قائداً. وبهذا ستعود إلى عملك مع قائمة من الأهداف الطيبة التى بطريقة ما لن تحصل بها على النتيجة التى تأملها أبداً. لماذا يحدث هذا؟ إن الإجابة هى أن البحث عن القيادة يبدأ مع بحث داخلى لتستكشف «من تكون بشكل حقيقى»، وهذا فقط يحدث عندما تتوقف عن العمل لوقت طويل قبل أن تكون قائداً.

تجاوز لكى تكون:

يقول بينس (Bennis): «أن يصبح الشخص قائداً يعنى أن يكون كما هو. وهو بالتحديد ذلك الأمر البسيط وأيضاً ذلك الأمر الصعب». لا يوجد هناك دورات تدريب إصلاحية سريعة أو طرق لجعلك قائداً، هذا الأمر موجود بداخلك إذا وقفت صامتاً وأصغيت إلى ذاتك. قال كوزس وبوسنر (Kouzes and Posner): «البحث عن القيادة هو أولاً مطلب داخلى لاستكشاف الذات». ونحن نقوم بهذا أولاً إذا دخلنا إلى الدائرة المتسامية.

ومعنى أن تكون متجاوزاً أن ترتفع إلى أعلى. ولقد وصفت سوزان جيفرز (Susan Jeffers) هذا المعنى فقالت: «فى أغلب الأحيان، نحن ننغمر بالضباب والأثقال ولا نفهم بأن كل ما يتوجب فعله هو أن نتعلم كيف نطير فوق السحاب». وبعبارة أخرى، يجب أن نتوقف عن أخذ الأمر بعجلة وأن نأخذ بعضاً من الوقت للتركيز على من نستطيع أن نمثله، بمعنى أن نترفع وندرك من نمثله بصفتنا قادة. فكر بالأمر على نحو تأخذك فيه قوة إلى أعلى كما لو كنت واحداً من فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) فى سلاح الجو الملكي. وبعملنا هذا، نستطيع أن ننجز أكثر بكثير من أدائنا للوظيفة أو أن نحيا حياة غير مرضية. كتب ستيفن كوفي (Stephen Covey): «إن الجزء الأعمق فى طبيعة الإنسان هو ذلك الذى يحث الناس، كلّ فرد منا، إلى الترفع فوق ظروفنا الحالية والتجاوز عن طبيعتنا».

رحلة القيادة الدائرية: الدائرة المتسامية



من أكون؟

عندما نتقلد ألقاباً وظيفيةً فحسـب مثل لقب «مديـر» عندها نرى الوظيفة فقط وليس شـخصاً بكامل إنسـانيته ممن يملك معطيـات قيادية. وعادة مـا تقيّد هذه المعطيات فى العمـل من خلال الهيكلة التنظيمية وعمليات الإدارة. نحن نتعجل عادة فى كل النواحي، لأن ذلك يجعلنا غالباً نشـعر بأهميتنا، كما هو الحال عندما يتوجب علينا التعامل مع أعباء العمل. يقول ألان برسكن (Alan Briskin): نحن نسحب إلى العديد من الاتجاهات التى تحتم أن الصرخة التى بداخلنا هى أننى لا أستطيع أن أجد نفسى. «ولكن من تكون الأنا ومن تكون نفسى؟».

ولاكتشاف هذا المعنى ليس هناك ما تقوم به فى هذه الدائرة المركزية، ولكن لتكون فقط. يقول ميسـتر إيـكارت (Meister Eckart): «لا يجب أن يأخذ الناس بعين الاعتبار الأمور التى يسـتطيعون أداءها، بالنسـبة إلى ما هم عليه». وعندما تكتشف نفسـك فعلاً، فإن ذلك سيجعل منك إنساناً مميزاً. وفى أثناء تعجلنا فى أداء الأمور، فإننا ننسى مدى تميز كل إنسان، بما فى ذلك أنفسنا. كتب كى جلى (Kay Gilley): «إن القيـادة يمكن أن تكون وتحدث فى كل مسـتويات المنظمـات؛ وهى تظهر للعيان عندما يكون لدى الأفراد الشـجاعة لأن يدمجوا بعض الحقائق الحياتية البسيطة فى كل شئون حياتهم».

عديمو الفائدة:

عندما لا يحدث هذا، فإن هؤلاء القائمين على إدارة المنظمات أو أجزاء منها يتسببون «بالموت البطيء» للموظفين. وهذه قصة عن معلم الإدارة بيتر دروكر (Peter Drucker) الذى أوضح هذه النقطة. كان يتحدث إلى مجموعة من كبار الموظفين التنفيذين وسألهم أن يرفعوا أيديهم إذا كان لديهم الكثير من عديمى الفائدة فى شركاتهم. ثم رفع العديد من المستمعين أيديهم. ومن ثم أجاب: «هل كان هؤلاء الناس ميتين عندما قمتم بمقابلتهم وقررتم أن توظفوهم؟ أم أصبحوا عديمى الفائدة؟».

نحن لم نخلق لنكون عديمى الفائدة، بل إننا فى الواقع ولدنا لنكون ما نحن عليه فى الحقيقة، وذلك إذا سمحنا لأنفسنا أن نكون كذلك. كتب خليل جبران: «حياتك اليومية عبارة عن معبدك ودينك. وفى أى وقت تدخل إليه خذ معك كل ما تملك». إن الحياة يجب أن تكون تعبيراً كاملاً لما تمثله أنت. هل هذه هى الطريقة التى تعيش بها فى حياتك؟ إذا كانت الإجابة لا، فما هو السبب؟ أنت فقط يمكنك أن تغير هذا الأمر وهو يبدأ فى هذا الجزء من الدائرة.

التعريف بالملك سيزيف (Sisyphus):

> هناك أسطورة يونانية تخبرنا عن قصة الملك سيزيف (Sisyphus) الذى حكم عليه بدحرجة الصخرة إلى أعلى قمة التل التى يراها تتدحرج مرة أخرى إلى أسفل التل، ومن ثم يدحرجها إلى أعلى قمة التل، والتى من جديد تتدحرج إلى أسفل التل وهكذا هو الحال إلى الأبد. إن سيزيف (Sisyphus) كان يعمل كل أسبوع، وكل يوم بدون انقطاع. وهناك العديد من الأفراد ممن يعملون بهذه الطريقة فى هذه الأيام. هل حياتك تشعرك بهذا؟ إنك عندما تخبر سيزيف (Sisyphus) بأن يتوقف عن هذا العمل فإن ردة فعله الأولى ستكون الدهشة، ثم الارتياح، ثم البحث عن شىء ما لعمله. وسبب هذا كما هو عند الكثير هو أن سيزيف (Sisyphus) يبحث عن غايته فى الخارج فقط. ولن يعرف سيزيف (Sisyphus) أبداً ما بداخله كما هو حال الكثيرين ما دام منشغلاً جداً، ولن يواجه ذاته الداخلية.

وفى عالم المتغيرات السريعة المستمرة وغير المتنبأ بها نحن نحتاج إلى الشجاعة لقفز خطوات إلى المجهول، وهذا ممكن فقط عندما نعرف بأن كل ما نحتاج إليه موجود بداخلنا. جميعنا لديه معطيات قيادية ولكن يتوجب علينا أن نتعلم كيفية التعبير عنها فى العالم.

هذا ما أحبه الناس فى العمل الذى قام به الرئيس السـابق لجنوب أفريقيا نيلسون مانديلا (Nelson Mandela)، ورائد الفضاء جون قلن (John Glen)، والعالمة مارى كورى (Marie curi). ما الذى يمكن أن يكون عليه العالم لو لم يستفد هؤلاء مما بداخلهم من إمكانيات، وقرروا «البقاء فى الظل والسـلامة»، ولم يستخدموا معطياتهم القيادية؟ إن الإجابة بشكل واضح هى عند العالم النفسى أبراهام ماسلو (Maslow) الذى قال: «إذا أظهرت بشـكل متعمد أن تكون أقل مما أنت قادر عليه، فإنك لن تكون سـعيداً مطلقاً». وهو يسمى هذا بعقدة النحس، وهى الميل الذى يوجد بداخلنا جميعاً لمحاولة الهرب من عظمتنا، وعدم تقبلنا للتحدى الذى نسمعه من داخلنا. إن هذا الرفض لمواجهة قدراتنا الهائلة على الإنجاز وتغيير العالم هو أمر لابد أن نحاربه جميعاً.

ولم أسـمع مطلقاً شرحاً واضحاً جداً لهذا الأمر كما هو فى كتاب عودة إلى الحب للمؤلفة الأمريكية مارينى ويليامسون (Marianne Williamson).

خوفنا العميق ليس بسبب كوننا غير متساوين.

إن خوفنا العميق هو بسبب كوننا أقوياء جداً.

إن نورنا هو الذى يخيفنا كثيراً وليس ظلامنا.

نسأل أنفسنا: «من أنا لكى أكون ذكياً، رائعاً، موهوباً وخرافياً؟»

فى الحقيقية، من أنت لكى لا تكون؟

«أنت من مخلوقات الله» واهتماماتك الصغيرة لا تخدم العالم.

لا يوجد تنوير يقول لنا إنك إذا صغرت فإن الناس حولك لن يشعروا بالأمان.

خلقنا لكى نشع نوراً كما الأطفال.

«خلقنا لكى نبين مجد الله الموجود بداخلنا»؟؟

إنه ليس فى البعض منا، إنه بداخل كلٍّ منا.

وعندما يضىء نورنا، فنحن لا شعورياً نسمح للآخرين بأن يفعلوا الشىء نفسه.

عندما نتحرر من خوفنا، فإن وجودنا يحرر الآخرين تلقائياً.

ولا بد لنا من الشـجاعة للنظر إلى داخل ذواتنا واكتشـاف من نكون وما المعطيات القيادية التى نستطيع تقديمها إلى العالم. أنت تعرف بأن العلاقة التى تتعامل بها مع ذاتك تؤثر فى الآخرين. وعلى سـبيل المثال، عندما نشك فى أنفسنا فإنه من الصعب

أن نثق فى الآخرين. إن الشـجاعة تكون عندمـا نرى الخوف فى المواجهة ونتعلم من هـذه المواجهة. إن الخوف يمكن أن يكون معلماً بالإضافة إلى كونه عدواً. ويمكن أن يشكل قوة فقط عندما نسمح له بذلك.

الخوف معلماً:

روت أوبـرا ونفرى (Oprah Winfrey) قصة فـى برنامجها التلفزيونى على الهواء مباشـرة عن طريقتها عندما اعترفت بأشـياء خاصة فى ماضيها، وعن الخوف الذى تغلب عليها من التفكير بما سـوف تكتبه صحف الفضائح. وعندما أظهرت انفتاحها وأمانتها جعلت المشـاهدين يتعلقون بها. وفيما بعد قالت: «فى الحقيقة إن ما تعلمته من هذا الأمر، أن الشىء الذى تخافه فى أغلب الأحيان ليس لديه قوة. إن خوفك من هذا الشىء هو الذى يمنح القوة، ولكن الشىء نفسه لا يمكنه أن يؤذيك. والذى تعلمته فى ذلك اليوم هو أن الحقيقة بالفعل سوف تمنحك الحرية».

إن مخاوفنا هى جزء منا وهى موجودة لنتعلم منها. فى كتابه نقاط الأزمات: بالعمل من خلال المشاكل الشـخصية، يستكشف جوليان سليف (Julian Sleigh) فكرة النظر إلى الشياطين فى حياتنا التى تجعلنا «ننكمش فى الخوف والاشمئزاز» على أنها مصدر فائـدة وتحمل تحت أجنحتها الهدايا المخبأة. «فـإذا تحديناهم وجعلناهم يلقون إلينا بتلك الهدايا فإنهم سيقتنعون ويرحلون عنا، ويتركوننا نستفيد مما أحضروه معهم».

إن مخاوفنا ترتبط عادة بماضينا وتعود إليه. والحل هو ألا نجعل الماضى يسـيطر على حياتنا. كتب بينس (Bennis): «نحن لدينا وسائل بداخلنا تحررنا من قيود الماضى التى تحبسـنا فى الأدوار والمواقف المفروضة.... وسنصبح أحراراً للتعبير عن أنفسنا، وذلك أفضل من محاولتنا الدائمة من أجل إثبات أنفسنا». كم منا يعيش حياته محاولاً إثبات جدارته لوالديه ومعلميه؟ عندما نتوقف عن فعل هذا، نحن نمثل أنفسنا. إن هذا هو الطريق الذى سلكته، واعلم كم هو مختلف عندما تشعر بأنك متحرر من الماضى كما قال بينس (Bennis): «إن جعل الذات تظهر للعيان هى مهمة القادة الأساسية».

قوة القلب:

فى العمل يمكننا إما أن نعمل بدافع الخوف ونقرر ترك النظام يديرنا، أو أن نعمل ما بوسـعنا ونسـاعد النظام ليعمل لمصلحة الجميع. ونستطيع أن نخلق مكاناً جديداً

للعمـــل بحيـــث تحل فيه القيادة مـــكان الخوف. وهذا يعود لكل فرد لأن أنفســـنا هى المســـئولة عن هذا الأمر فحســـب. وكما يقـــول (John Gardner) جون جاردنر: «إن وجودنا هو المصدر الحقيقى لقدرتنا للتأثير فى العالم». ذلك لأن فى داخل كل واحد منـــا حقيقة من نكون، وتبرز هذه الحقيقة كاملة بوضوح عندما نكون مع الآخرين. إن المديرين غالباً ما يسألون كيف أؤثر فى الآخرين؟». وأفضل من أجاب عن هذا السؤال كوزس وبوســـنر (Kouzes and Posner): «إن القوة الحقيقية التى تؤثر فى الآخرين هى قوة القلب». فى الحقيقة إن مشـــاركة ما فـــى أرواحنا هى التى تحرك الآخرين. ونحن ما نزال تعوزنا الشـــجاعة كى نكون منفتحـــين فى أماكن العمل. وهذا يجب أن يطلق تماماً على المديرين التنفيذيين.

وعندما أعمل مع مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين الكبار، فإننى أمُر فى أغلب الأحيان بتلك العملية التى ينفتحون بواسطتها مع أنفسهم وبعضهم مع بعض على نحو صـــادق كلياً. وقبل أن نبدأ، فإن ملامح القلق فى الوجوه تبدو واضحة جداً. وعندما يتجاوز كل فرد هذه المرحلة فإن الارتياح والابتسامة سوف تظهر بوضوح أساس حرية جديـــد لمواجهة خوفهم وجعلهم صادقين. وهم غالباً ما قضوا الســـنوات وهم يلعبون اللعبة حول طاولـــة الاجتماعات لحماية مناطق نفوذهم وتصرفوا من خلال مخاوفهم بدلاً من رؤية الصورة بشكل كامل.

يخفـــق الأفراد ممن يعتبرون قادة اليوم لأنهم لا يواجهون مخاوفهم ويتعلمون منها. إن هـــؤلاء القادة فى الشـــركات، والحكومات، والمدارس، والخدمـــة المدنية، وأصحاب المهن وغيرهم يعانون من شـــعور عميق بعدم الطمأنينة ومن مخاوفهم حول من يكونون فى الحقيقة وما هى قيمتهم؟ ولهذا يتشبثون بزيف القوة والمنصب والسيطرة فى حين يشعرون بالخوف فى داخلهم.

الحاجة إلى الاستحسان:

إن المشـــكلة تكمن فى أولئك المديرين المعتمدين على وضعهم فى الســـلم الوظيفى والذين يميلون إلى أن يكونوا أناســـاً انبســـاطيين يتجاهلون ما يجرى داخل أنفســـهم. إنهـــم يرتقون إلى المناصب العليا بالعمل بشـــكل فعال فى العالم الخارجى، وذلك على حساب إهمالهم للإدراك والفهم الذاتى. إن هؤلاء القادة يتطلعون إلى العالم الخارجى من أجل الاستحســـان. وبهذا يخلقـــون منظمات تجرد الآخرين مـــن هويتهم الذاتية كطريقة يتعاملون من خلالها مع مخاوفهم.

ولقد وصف آنتونى ديميلو (Anthony De Mello) هذا الأمر من خلال طريقته المعتادة المباشـرة فقال: «لقد تذوقت طعم عقار اسـمه الاستحسـان، التقدير وجلب الانتباه». ويظهر بأن استجابتنا لهذا العقار بدأت عندما كنا صغاراً، ثم واصل حديثه قائلاً:

نحن أعطينا عقارات إدمان متنوعة مثل الاستحسان، الانتباه، النجاح، الوصول إلى القمة، الهيبة، ظهور اسمنا فى الصحيفة، القوة فى الرئاسة. ونحن أعطينا مذاق بعض الأشـياء مثل أن نكون رؤساء للفرق الرياضية، وأن نقود الفرقة الموسيقية... إلخ. إن تذوقنا لهذه العقارات، جعلنا ندمن عليها، وبهذا بدأ عندنا الخوف من فقدانها. تذكر فقدان السـيطرة التى شعرت بها، الذعر من توقع الفشل، أو من الوقوع فى الأخطاء، أو من نقد الآخرين. وبهذه الأشـياء أصبحت الآن معتمداً على الآخرين بجبن وفاقداً لحريتك. إن الآخرين الآن هم الذين يستطيعون أن يجعلوك سعيداً أو تعيساً.

هل هذا هو الشـعور الذى لا بد أن تشـعرك به القيادة؟ بالطبع لا، فهذه ليسـت القيادة وإنما العبودية، ونحن نرى هذه العبودية بشكل واضح فى العالم اليوم. كم مرة شعرت بهذا الأمر؟ كم مرة اندفعت للحصول على استحسان الآخرين؟ هناك العديد من المخاوف، مثل الخوف من الفشـل، ومن فقدان الوظيفة، ومن الرئيس، ومن الفقر، والخـوف من الوحدة، والخوف من المجهول، والخـوف من القوة، والخوف من التغيير ومن عدم قدرتك على التغلب على المشـكلات أو الخوف من عدم كونك جيداً بما فيه الكفاية. إن الأمل فى تحقيق الذات يسـيطر، ومهارات القيادة تضعف لأن الناس لن يتعلموا عندما يكونون خائفين.

ويمكن أن تتحول هذه المخاوف فى بعض الأحيان إلى كره. وذلك عندما لا يصحح ويفهم الأفراد أنفسهم من الداخل، والبعض منهم يبدؤون بلوم الأشياء التى «بالخارج» مثل، السوق الاقتصادى، والحكومة، والأغنياء، والأفراد من الأجناس المختلفة والعولمة والجنـس المختلـف. وحتى إن عدم تعاملنا مع مخاوفنـا الداخلية يجعلنا نقتل أولئك الذين أصبحوا «الأعداء»، وهو ما يعرف حول العالم بالتطهير العرقى.

مواجهة مخاوفنا:

يجب على الجميع أن يواجهوا مخاوفهم ليعيشوا حياتهم بدونها. إننى دائماً أتذكر الحديـث إلى ريبكا سـتيفنز (Stevens) بعد أن وصلت إلى قمة جبل إفرسـت عام ١٩٩٣م. لقـد كانت المرأة البريطانية الأولى التى حققت هذا الإنجاز، والشـىء الذى

لا يصدق أن هذا الجبل الكبير هو أول جبل تسلقته. ولقد سألتها ما الشىء الأكثر أهمية الذى تعلمته من هذه التجربة؟ فأجابت: «لم أعد خائفة أبداً. لقد واجهت مخاوفى فى الجبل وأصبحت مدركة لنفسى. وأنا أعلم أننى لن أكون مذعورة من أى شىء آخر أبداً». تخيل أن الحرية تكون فى معرفة هذا الأمر. علق المتسلق الآخر جيم ويتاكر (Jim Whittaker) الذى كان أول أمريكى يتسلق قمة إفرست: «أنت لن تتغلب على الجبل مطلقاً. بل ستتغلب على نفسك وعلى شكوكك ومخاوفك».

إن مواجهة المخاوف الشخصية تم إيضاحها فى فيلم حرب النجوم، «الإمبراطورة ترد الضربة»، عندما كان لوك سكاى ووكر (Luke Skywalker) فى كوكب داقوبة (Dagobah) مع معلمه يودا (Yoda). وكان على سكاى ووكر الصغير أن يذهب إلى ذلك الجزء من الغابة ويواجه صورة لعدوه الخبيث دارث فيدر (Darth Vader). إن ما واجهه سكاى فى الحقيقة هو انعكاس لغضبه، ارتباكه ومخاوفه. إن القوة تأتى فى الأفلام كما هى فى الحياة من مواجهتك لمخاوفك. ولكن بطبيعة الحال ستنال أكثر من القوة. سوف تشعر بالسلام والمتعة الداخلية، وهذا ما لا يُعرف إلا بعد التجربة.

عندما ننظر إلى العالم بعداء، فإن هذه النظرة ستؤثر فى سلوكنا وفى نمط حياتنا. وعندما ندرك بأن العالم فى الحقيقة هو مكان رائع، فإننا سوف نتعامل مع كل يوم بالرهبة وبالعرفان بالجميل. وعندما تحدث الأمور الصعبة، ممثلة بالتحديات التى واجهها الكثير منا والتى تجعلنا ننمو من الداخل.

خيارنا:

تبعاً لما قاله جوليان سليف (Julian Sleigh) لدينا ثلاثة خيارات:

١ - نتجاهل الخوف ونأمل أن يذهب بعيداً.

٢ - نجربه ونعيش معه.

٣ - نبحث عن الموهبة التى تكون مع مخاوفنا ونستفيد منها.

وهذا هو السبب الذى من أجله تتوحد القيادة مع الشجاعة، وليس أن تحارب فى المعارك فى الميدان أو البحر أو الجو، ولكن الأمر أن يكون لدينا الشجاعة لنتعامل مع مخاوفنا. نحن نحتاج إلى الشجاعة لنخلق رؤيتنا الشخصية، وكذلك رؤيتنا فى المنظمات. نحن نحتاج إلى الشجاعة لمواجهة الوضع الراهن ونكون مستعدين للمخاطرة كل يوم.

عندما نكتشف معنى كلمة الشجاعة، فإننا نجد أنها تأتى من كلمة كيور (Coeur) وهى تعنى القلب، مركز وجودنا. لقد وصف كل من جوزف بادراكو (Joseph Badaracco) وريتشار إيلسورث (Richard Ellsworth) «الشجاعة بأن تعمل وتقول ما تؤمن أنه الصحيح وليس الأسهل أو المعروف والمقبول». إن الشجاعة تبدأ من داخلنا وهى الطريقة الوحيدة التى تحررنا من مخاوفنا. وتشمل هذه المخاوف خوفنا من فقدان الوظيفة، خوفنا من رئيسنا، خوفنا من عدم الإنجاز فى الوقت المحدد أو خوفنا بسبب ما يفكر به الزملاء عنا. نحن بحاجة إلى أن ندرك بأن الشجاعة هى صديقة متوافرة لنا جميعاً.

كتب كى جيلى (Kay Gilley): «إن الشجاعة لا تكون شجاعة إذا لم نستمر فى إظهار الخوف على وجوهنا، وأن نتقبل أن ذلك الخوف موجود معنا، وأن نتقدم إلى الأمام». وهذا هو السبب الذى من أجله تعقد دورات التدريب أو برامج الجامعة التى تركز على تطوير المهارات للتأثير فى العالم الخارجى لكى يزيد الإنكار فى الوجود الداخلى وما معه من مخاوف تسيطر علينا. والنتيجة لهذا هو القدرة على كتابة خطة عمل أفضل، على الرغم من أن الأفراد لم يكتشفوا مهاراتهم القيادية. وكما كتب كى جيلى (Kay Gilley): «لا يوجد هناك حقيبة من الوسائل السحرية تساعدنا لنكون قادة. إن السحر يكمن فى وجودنا».

المولود مرتان:

إن أولئك الذين أظهروا بالفعل قدراتهم القيادية بشكل كامل وقفوا فى الدائرة المتسامية واتجهوا فى رحلة إلى عمق الدائرة. وبالنسبة إلى البعض، فإن العملية قد فُرضت عليهم من خلال ما أسماه أبراهام زالزنك (Abraham Zaleznik) «المولود مرتين». وقد ذكر بأن هناك من يرون أن الرحلة التى يمرون بها منذ الولادة ثم العيش فى المنزل مع العائلة ثم الاستقلال الذاتى هى رحلة سهلة نسبياً. وهناك آخرون يعانون فى أثناء نشأتهم ويحسون أنهم مختلفون، حتى إنهم يحسون بالعزلة ونتيجة لذلك تنشأ عندهم حياة باطنية واضحة. وكلما كبروا، فإنهم سيصبحون بالفعل أشخاصاً مستقلين، ومعتمدين على معتقداتهم وأفكارهم.

وبالنسبة إلى زالزنك (Zaleznik)، فإن الأفراد المولودين للمرة الثانية لديهم توجه داخلى وقد «اكتشفوا» من يكونون بأنفسهم. و إن الأفراد المولودين للمرة الأولى

يكتشفون من يكونون عن طريق آبائهم ومعلميهم. إن قصة قائد فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) الأول كانت من نوع المولودين للمرة الأولى؛ وقصة قائد فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) الثانى كانت من نوع المولودين للمرة الثانية. ويعتقد زالزنك (Zaleznik) بأن المولودين للمرة الثانية هم أشخاص يتمتعون بالكاريزما (الحضور الحسن). وربما يكون أوضح مثال للمولودين للمرة الثانية هو قصة الرئيس نيلسون مانديلا الذى بدأ حياته ثائراً صغيراً، واصل صراعه مع وجوده الداخلى عندما كان فى السجن ثم ظهر للعيان قائداً للسود والبيض فى جنوب أفريقيا الجديدة.

ولحسن الحظ، لسنا مضطرين للذهاب إلى السجن لنجد أنفسنا، ولكن هذا يتطلب وقتاً وشجاعة. وعندما يوصف الأفراد بأنهم جذابون، فإن هذا الوصف مستخدم كثيراً. كتب كوزس وبوسنر(Kouzes and Posner): «إن الأبحاث أظهرت أن أولئك الذين لوحظ بأنهم أشخاص جذابون كانوا ببساطة أكثر حيوية من غيرهم. إنهم يبتسمون أكثر، يتكلمون أسرع، ينطقون الكلمات بشكل أكثر وضوحاً، ويحركون رؤوسهم وأجسامهم أكثر. وهم يستخدمون اللمس فى التواصل مع الآخرين بشكل أكبر. إن أفضل وصف للجاذبية هو القدرة على التعبير الإنساني، وبكلمات أخرى عبر عن نفسك فقط».

إن هذه الخطوة الأولى فى الدائرة المتسامية ليست تجربة سهلة كما «اشترط» الكثير منا. وصف وارن بينس (Warren Bennis) التحدى بأنه: «ذلك الوقت الذى تصل فيه إلى سن البلوغ، والذى يؤثر فيه العالم فينا ويشكلنا إلى أعظم مدى أكثر مما ندرك. إن كلاً من عائلاتنا، وأصدقائنا، ومدارسنا ومجتمعاتنا بشكل عام أخبرونا، بالكلمات والأمثلة، كيف نكون. ولكننا نصبح قادة فى تلك اللحظة التى نقرر فيها بأنفسنا كيف نكون».

تحول الحرية:

كل منا يمتلك فى داخله تجارب الماضي، بما فيها طفولتنا، والقدرة على التخلص من الماضى، إذا أردنا ذلك. وفى بحثنا عمن نكون يصبح لدينا وعى وإدراك لطاقاتنا وإيمان بأنفسنا. ومع هذا الاكتشاف تأتى الحرية التى من خلالها يمكن أن نكون على الشكل الذى باستطاعتنا أن نكون عليه. توضح هذا مارغريت ويتلي (Margaret Wheatley): «إن الحياة تعطى لنفسها الحرية لتكون .... لأن الحياة هى اكتشاف لاحتمالات جديدة، لأشكال جديدة من التعبير .... إن الحياة ولدت من هذه الحاجة المتقدة لتستمر».

هذا يقودنا إلى تحوّل حقيقى، فإن تاجر المخدرات الذى يصبح أخصائياً اجتماعياً أو الطفلة التى تعرضت للبؤس والشقاء ثم أصبحت أغنى امرأة فى الولايات المتحدة الأمريكية هى نماذج إلهام للكثيرين. إنك الشخص الوحيد الذى تستطيع أن تمنح السلطة لنفسك. إن الفكرة التى تقول بأن القادة يمنحون السلطة للأفراد هى فكرة خاطئة. ما يستطيع القادة أن يفعلوه هو خلق بيئة للأفراد ليكتشفوا ويمارسوا قوتهم. إن منح السلطة يأتى من داخلك وممن تكون أنت. وهذا يعنى أن تقضى بعض الوقت لأخذ رحلة داخلية، ولن تكون سهلة أبداً. سيظل الوضع غير مريح ما دمنا لا نُشَجَّع على هذا. وهذا يعنى أنه يتوجب علينا أن نواجه معتقداتنا ومخاوفنا الداخلية. وكذلك يعنى التساؤل عما تمثله «أنا».

سأل أنتونى دى ميلو (Anthony De Mello) أسئلة مثيرة مثل هذا السؤال: هل بإمكانك أن تعرف ماذا تكون «أنا»؟ هل «أنا» تعنى وجودك المادي، وبهذا تكون «أنا» هى جسدك؟ وعلى مدى سبع سنوات تتبدل كل خلية فى جسمك بواحدة جديدة. هذه الخلايا تموت ولكن الـ «أنا» تبقى. أنت تعمل فى منظمة ولك مركز وظيفي. هل «أنا» وصف لوظيفتك؟ إن وظيفتك يمكن أن تستبدل أو تختفى ولكن «أنا» تبقى. هل «أنا» اسمك؟ أنت تستطيع تغيير اسمك ولكن «أنا» تبقى. نحن نتماثل فى الألقاب على سبيل المثال أنا بروتستانتى أو كاثوليكى أو يهودي. هل هويتك الدينية هي «أنا»؟ أيضاً أنت تستطيع تغيير هذا اللقب، ولكن «أنا» تبقى.

سألت دانة زوهار (Danah Zohar) أسئلة مماثلة: هذه أنا، جسمى خلق من العناصر التى كانت فيما مضى دقائق صغيرة، سحبت من تلك الزوايا فى الكون لتكتسى لحماً، وعلى الرغم من ذلك وباختصار إن ذلك النموذج هو بشكل فريد يمثلنى، وروحى هى ذلك الشىء الذى يتلقى بشاعة هذه الأصول الملهمة لتلك الأمور المروعة. ولكن من أو ما هو «أنا» التى اعتقد أنها نفسى؟»

ولمحاولة الإجابة عن هذه الأسئلة، مضت زوهار (zohar) إلى الأسئلة التى جميعنا نسألها لأنفسنا فى بعض الأحيان مثل: «هل أنا نفس تلك الإنسانة المراهقة المنطوية الخجولة؟» وهل أنا الشخص نفسه الذى تزوج منذ عدة سنوات ولم يكن لديه سوى قليل من المعرفة عن ماهية الالتزام؟ وهل أنا تلك الإنسانة التى ذهبت إلى النوم فى الليلة الماضية؟»

يبدو أن هناك نموذجاً شائعاً هو أننا كلما كبرنا يتبقى منا جزء هو ذلك الولد أو البنت الصغيرة وجزء آخر يكون شخصاً جديداً ومختلفاً. أما بالنسبة إلى أولئك الذين

اتبعوا رؤية بوذية فإنه لا يوجد هناك «أنا». على أى حال، بالنسبة إلى زوهار (zohar) فــإن هناك العديد من «أنا» التى تتداخل، ولهذا تجعل النفس وحدة مندمجة من عدة وحدات ثانوية. ولقد كتبت أن «أنا» التى نتعهد ذواتنا أن نمثلها هى فى الحقيقة كافية، ولكن من لحظة لأخرى هى شىء مخادع بوجود تلك الحدود الغامضة والمتقلبة».

إن القيــادة تتطلب منا أن نقوم بجلب جميع العناصر التى تشــكل كينونتنا ودمجها فى عملية «الوجود» لكى نصبح أولئك القادة الذين نسـتطيع أن نكون. وطوال الحياة فإن الـ «أنا» الخاصة بك تتطور، وتؤثر تجارب الحياة فينا وتغيرنا. البعض منكم ربما يفكــر: «هــذا يبدو جيداً، ولكن رئيســى فى العمل هو من يحتاج إلى المســاعدة لكى يتغير». لكن ما تقوله فعلاً أنه حتى إذا أنا مررت بعملية التغيير هذه، فإنها لن تغير أى شىء لأننى لن أستطيع تغيير رئيسى. ولهذا بدلاً من أن تتحمل أى مسئولية بنفسك، فإنك سوف تنقلها إلى شخص آخر. ولهذا، أنت لست صادقاً مع نفسك.

إن أى شــخص ينظر إلى مرآة الماء فإن أول ما ســيراه هو وجهه. وإن أى شخص يدرك نفسه يخاطر بمواجهتها. إن المرآة لا تجامل، إنها تُظهر أى شىء ينظر إليها كما هو، أى الوجه الذى لا نظهره للعالم لأننا نغطيه بتلك الشــخصية، بقناع الممثل. ولكن المرآة تكمن خلف القناع وتُظهر لنا الوجه الحقيقى.

التعبير عن شخصيتك:

فى داخل كل منا شــخصية جوهرية وشخصية ظاهرية. إن الشخصية الظاهرية هــى القناع الذى خلقناه من أجل حماية أنفســنا من العالــم الخارجى ومن مخاوفنا الداخليــة، فى حين أن الشــخصية الجوهريــة هى جوهر من نكــون وتمتد إلى أبعد مــن أفعالنا. وعليك أن تــدرك متى تكون فى شــخصيتك الجوهرية ومتى تكون فى شــخصيتك الظاهرية؛ لأن كلاً منهما مختلف عن الآخر. متى يكون لديك اجتماعات صعبة؟ متى تفاجئك الأشــياء بمجيئها مجتمعة بســهولة؟ إن التعبير عن شــخصك يذهب وراء أخبارك الحقيقية، إنه يُظهر بوضوح الانســجام الكامل بين من تكون وما تقوله وما تفعله. إن هذا يحدث عندما تعبر عن ذاتك الأصيلة.

لقــد أوضحت اليــوم مادونا (Madonna) كيف تغيرت منــذ ولادة ابنتها فى مجلة أمريــكا اليوم: «إننى لا أعيد اختراع نفســى من جديد، إننــى أمضى خلال المراحل وأكشــف عن نفسي». وعندما نتوقف فى الدائرة المتسامية نحن نرى كل الأشياء التى

ولدت معنا ومن نكون الآن. إن أهم ما فى الأمر أننا نرى أنفسنا الأصلية الحقيقية.

إن الهـدف فى هذا البحث الداخلى هو أن تعرف حقيقة شـخصيتك الأعمق، أى نفسك الأصلية الحقيقية. إن هذا الاكتمال هو ما ستظهره للعالم من خلال مهاراتك القيادية، التى تتطلب الشـجاعة. ولقد عبر كوزس وبوسـنر (Kouzes and Posner) عن هذا فقالا: «إن هذا الاكتمال يعنى أن نعيش كمالنا الداخلي، وأن نظهره بانسجام فـى عالمنـا الخارجي. إن هذا الأمر أكبر من الأمانـة». إن قوة مثل هذا الأمر تتمثل فى أشـخاص مثل غانـدي (Ghandi) وانتصاره على قـوة الإمبراطورية البريطانية. ومانديلا (Mandela) عندما تولى السـلطة رئيسـاً فى جنوب أفريقيا بدون أن يأخذ الثأر من أولئك الذين أودعوه السجن لفترة طويلة من حياته.

ما لم نقف فى الدائرة المتسامية ونمضى فى رحلتنا الداخلية فى أنفسنا، فإننا لن نجد مطلقاً التفهم الضرورى لاسـتخدام قدراتنا القيادية فى المنظمات التى تمتلئ بأشخاص مميزيـن، والتى يجد فيها الجميـع تعبيراتهم الخاصة بهم. إن هذا الإدراك يجعلنا نرى كل فرد من الأفراد الذين نعمل معهم شخصاً مميزاً فى رحلته لاكتشاف قدراته القيادية. وبهذا، يصبح واضحاً لماذا كانت نسـبة الفشل عالية فى الطريقة التى اخترناها للتغير. إن التغيير الحقيقى يكون فى القدر، وليس فى عملية الهيكلة.

الحافز الفعال:

عندما ننظر إلى داخل وجودنا باعتبارنا بشـراً، فإن هناك شيئاً ما نجده فى غاية الأهمية بالنسبة إلى القيادة، وهو ما يسمى «الحافز الفعال»، المصطلح الذى استخدمه روبرت فرتز (Robert Fritz). و نحن بشـر لدينا رغبـات متعددة مثل البقاء والحب والإنجـاز. البعـض منها يظهر من خلال المواقف، مثـلاً عندما تضل فى الجبال فإن رغبة البقاء ستكون أقوى رغبة لديك. من جهة أخرى، هناك بعض الرغبات لا تعتمد على المواقف وهذه الرغبات تسـمى «بالحافـز الفعال». والذى وصفه فرتز (Robert Fritz) بأنه «الرغبة الجوهرية التى لا ترتبط بالظروف». إن رغبات كهذه تعتبر جزءاً منا وهى التى تجعل منا أفراداً مختلفين.

إن الحافـز الفعال هو ظاهرة أصلية فى الروح البشـرية التى من خلالها يسـتمر الناس بغض النظر عن ظروفهم فى الرغبة لخلق شـىء ما يهمهم. إنه الشـىء الذى دفع الفنانين فى كل مراحل التاريخ لقضاء الأيام فى رسـم لوحاتهم، متناسين الطعام

والأصحـاب حتى إنهاء عملهم. وهو الأمر ذاته الذى يجعل المقاولين يقرعون الأبواب عندمـا يكون هناك رفض لهـم بعده رفض. وهو الأمر ذاته الـذى يجعل الرياضيين يسـتمرون فى التدريب كل يوم عندما يكون لديهـم أيضاً عمل دائم بعائد مادى قليل. وهذا الحافز موجود داخل المعلم الذى لم ييأس أبداً من مساعدة الطلاب فى مدرسة المدينة الداخلية على الرغم من أن باقى الموظفين ممتلئون بالشك والغيرة منه. ونحن نرى هذا الأمر جلياً بشكل خاص عندما نرى الكثير من الناس يمرون بمحن كثيرة فى حياتهم ويتعرضون للانهزام وخيبة الأمل والأذى، وعلى الرغم من ذلك يسـتمرون فى محاولاتهم للوصول إلى طموحاتهم وأهدافهم. إننا جميعا نتعرض إلى قصص واقعية من الحياة تُظهر هذا الأمر بوضوح.

فى دور السينما فى جميع أنحاء العالم «فلتكن القوة بجانبك» بات الأمر حقيقة أكثر من كونه خيالاً، أى إن بإمكاننا أن نفهم ذلك الجزء من الجنس البشـري. وهذا يشـرح بشكل جزئى سبب رواج هذه الكتب والأفلام، فهى تمس الجانب الإنسانى الموجود داخل كل واحد منا. إن سلوكنا باعتبارنا أفراداً يمكن شرحه عندما نفهم هذه القوة الداخلية وهذا الدافع الغائى. هذه القوة يمتلكها كل شخص، صغيرة كانت أم كبيرة.

يوضح جبران فى قصيدته» النبى»:

يكمن خيرك فى اشتياقك إلى نفسك العظيمة،

وذلك الشوق يقبع فى كل جسمك.

إن الشـوق سـيل جارف فى بعض أجزاء منك ومعه القوة يسير إلى البحر، حاملاً أسرار أطراف التلال وأغانى الغابات.

وفى البعض الآخر هنالك ينبوع مستوٍ يفقد نفسه فى الزوايا ويتعرج ببطءٍ قبل أن يصل الشاطئ.

وبالنسبة إلى أبراهام ماسلو (Maslow)، إن هذا الدافع هو الحاجة لتحقيق الذات. كتب ماسلو (Maslow): «إن الموسيقىَّ لا بد أن يعزفِ الموسيقى، والفنان لا بد أن يرسم، والشـاعر لا بد أن يكتب، إذا كان فى النهاية مسـالماً مع نفسه. ما الذى يمكن أن يمثله الشـخص لا بد أن يكون كذلك. هذه الحاجة يمكن أن نسـميها تحقيق الذات... إنها تشـير إلى رغبة الإنسـان فى إرضاء الذات، أى للنزعة التى لديـه ليصبح بالفعل على النحو الذى يستطيع أن يكون عليه، أى أن يكون الشخص أقصى ما يمكن له أن يكون».

قوة الحياة فى الجميع:

من الواضح أننا جميعا لدينا «دافع» وفى بعضنا يكون الدافع لطيفاً، فى حين يمثل هـذا الدافع عند الآخرين قوة كالإعصار. إن ما نصفه هنا هو «الروح». إن القاموس يصـف الروح بأنها تلـك القوة التى تهب الحياة للجسـد. عندما نقـف فى الدائرة المتسـامية يجب أن ندرك قوة الحياة، هذه الطاقة التى بداخلنا، لأنها ذلك المرشد لنا إذا أصغينـا، وكل منـا لديه هذه القوة. وإذا كنا مجموعة مـن الناس فإننا نريد خلق العالم الذى نريده، ولا بد أن نبدأ من هنا.

قالـت مارغريـت ويتلـي (Margaret Wheatley): «نحن نسـتطيع خلق الحياة والمنظمـات التـى نرغب فيها فقط عند تفهمنا لروحنا المفعمـة بالحياة والحيوية فى داخلنا التى دائماً تبحث عن التعبير عن نفسـها». توصل دمنغ (Deming) - الكاتب الـذى ظلت أعماله التى تتحدث عن الجودة تسـقط علـى الآذان الصماء حتى ذهابه إلى اليابان - فى كتاباته الأخيرة إلى أن الجودة شـىء يتعلق بالروح البشـرية. يعتقد دمنغ (Deming) أنه كلما زاد فهمنا لهذه الروح البشرية فإننا سنكون قادرين على بناء منظمات تتمتع بالجودة. كيف بإمكاننا أن نفهم هذه الروح؟

أجابـت جيلى (Gilley): «نحن لا نتعلم عن ماهية الـروح بمقدرتنا العقلية. إننا ولدنا مع تلك الروح... نحن نتعرف عليها بالإصغاء العميق وبالهدوء التام. نحن نتعلم بأخذنا نفسـاً عميقاً وبجعل جميع الأفكار السـلبية التى تتراكم فى عقولنا مع خوفنا تذهب عنا». وهى تعتقد بأننا ما لم نجرب أو نتعرض لهذه العملية فإننا لن يكون لدينا الفهـم المطلوب لنكون قادة فى المنظمات المملوءة بالشـخصيات المميزة، كل منها يقوم برحلته الخاصة به. إننا نفتقد هذه الروح أو القوة فى معظم منظماتنا اليوم.

ويعتقد ماسلو (Maslow) أن هذه القوة ترتبط بالإبداع، وهناك إمكانية فى حدوثها فـى كل مكان؛ لأنها جزء من وجودنا. كتب ماسـلو (Maslow): «إن شـعورى هو أن مفهوم الإبداع ومفهوم الشخص المحقق لذاته صاحب الإنسانية اقترب كلٌ واحد منهما من الآخر، وربما يصبحون شيئاً واحداً».

الحاجة إلى الإبداع:

إن المنظمات فى كل مكان باتت تدرك حاجتها إلى الأشخاص القادرين على الإبداع وهـى تركز على محاولة إيجـاد الأفراد القلائل الذين يمتلكون هـذه القدرة. ويجب

علـى هـؤلاء الأفراد أن يتعرفوا على الأسـباب التى تقتل القـدرة على الإبداع ضمن المؤسسات. كتب ماسلو (Maslow):

إن السـؤال المهـم ليس «ما الذى يعزز الإبداع؟» ولكنه بحـق الله «لماذا لا يكون كل شخص مبدعاً؟» أين فقدت الإمكانيات البشرية؟ وكيف شلت؟ لهذا أعتقد أن السؤال الصحيح ليس: «لماذا يبدع الناس؟» وإنما هو: «لماذا لا يبدع الناس ويبتكرون؟».

أجريت دراسـة فى جامعة هارفارد قبل عدة سـنوات بهـدف قياس حاصل الذكاء وذكاء الحيز المكانى والمرئى والذكاء الاجتماعى والعاطفي. وجد الباحثون أن الأطفال الصغار حتى سـن الرابعة يكونون بمسـتوى العبقرية. وبعد هذا السن، وخلال عملية النمو كانت علاماتهم تتدنى فى المستوى. ويبدو أن الذى يحدث هو أنه بعد سن الرابعة تبدأ ميولنا الطبيعية للإبداع فى التقيد بسبب آبائنا، والمعلمين والمجتمع. فإنه يقال لنا أن لا نعالج المشكلة بهذه الطريقة، بل يجب أن نفعل هذا ولا يجب أن نفعل ذاك.

إن المدارس لا تطور الخيال، والشـركات تمنع الأفراد من تجريب الأشـياء والقيام بالمخاطـرة. إن النتيجة المنطقية لهـذا أننا عندما نكون فـى منتصف العمر يختفى إبداعنا ونفشل فى رؤية ما وراء التركيب والنظام. ولكن ذلك الإبداع ما يزال هناك فى داخلنـا العميق. إن أفضل وصـف للإبداع يأتى من عند ليولك (Lulic) عندما تقول: «إن الإبداع لا يعنى قدرتك فى استخدام كل لون فى الطيف، إن الإبداع يحدث عندما يتوافر لديك لونان وتصنع بواسطتهما المعجزات».

عندما نشاهد شيئاً ما جميلاً بالفعل، منظراً أو لوحة أو أى شىء تتوقف عنده وتنظر إليه بتعجب؛ فإن ذلك هو لمحة من إبداعك. إن المشـكلة تكمن فى أننا لا نفعل هذا بما فيه الكفاية، وعلى وجه الخصوص فى حياتنا العملية المشغولة. قال (John Gardner) جون جاردنر: «يمكن أن نتوقع أعلى مستويات (الإبداع) فى مسالك السعى التى تتضمن عواطف الإنسان والتمييز والقوى الترميزية والإدراك الجمالى والدوافع الروحانية».

إننا نحتاج إلى بعض الإبداع فى حياتنا باعتباره جزءاً مما نعمله كل يوم. ومنذ مدة طويلـة كان هناك فصل بين الإبداع والمهارات الفكريـة والعملية تماماً كما كان هناك فصـل بين الذكاء والعاطفة. أظهر لنا دانيال جلومان (Daniel Goleman) بالطريقة نفسـها أهمية العبقرية العاطفية، فهناك حاجة ليكـون الإبداع جزءاً من حياتنا ولأنه يغذى جزءاً من وجودنا الداخلى. فى حين أنك فى الدائرة المتسامية تقرر كيف يمكنك أن تغذى وتظهر إبداعك وتخصص له وقتاً فى حياتك، لأن الإبداع جزء من قيادتك.

قال كــوزس وبوســنر (Kouzes and Posner) فى دراســتهما الرائعة عن القيادة «تحــدى القيــادة»: «إن القيادة كانت فــى الحقيقة فناً، والذات هــى أداة الفنان فى فــن القيادة.. وأخيراً إن تطوير القيادة هى عملية لتطوير النفس». هذا هو الســبب الضرورى لتقف ســاكناً فى الدائرة المتســامية. ومادمت تعمل من خلال هذه العملية فإنــه يمكنك أن تبدأ بترك اهتماماتك الذاتية الصغيرة وأن تلقى من على كاهلك وزن القوى السلبية التى تؤخرك وتتجاوزها لتكون قائداً.

التعلم من خلال التكيف:

فى الدائرة المتســامية أنت تبدأ تجربة شكل من التعلم، وهو ما سمته جين بياجت (Jean Piaget) «التعلــم مــن خلال التكيف». هذه هى العملية التى ســتجربها خلال الدوائر الثلاث. وهى تعنى أن التغيير ســوف يأتى من داخلك وســوف يجعلك تفهم تغير البيئة، وأن تكون جزءًا من ذلك العالم المتغير. ويعنى هذا الأمر كما شــرحه آرى دى جيوس (Arie de Geus) «أن ســلوكنا الفردى يمكن أن يُشرح فقط من خلال فهم القوة الداخليــة لأهدافنا وللحافز الغائى معاً مع القوى من البيئة الخارجية». عندما ننشغل بالعمل فإننا لا نتعلم كما يجب.

يقــول جب آكن (Gib Akin) مــن جامعة فرجينيا بأن هناك دافعين للتعلم: الأول ينجــم عن الحاجة إلى المعرفة مثــل العطش أو الجوع للمعرفة. والدافع الثانى يعتمد على إحساس الأفراد بأنفسهم والفجوة التى يدركونها فيما هم عليه وما الذى يجب أن يكونوا عليه. أى واحد من هذه الدوافع يحفزك؟ هل كلاهما يمثل عاملاً للتعلم؟

القيم:

بعد أن اكتشــفت من تكون باعتبارك إنســاناً معقد التركيب ومختلفاً عن الآخرين هناك خطوة نهائية عندما تكتمل ســتأخذك إلى الدائــرة التالية فى الطيران اللولبى (اللولب). إن كل شــىء يجعل منك إنساناً يتحد مع قيمك ومعتقداتك. إن الوقت قد حان لاكتشاف قيمك التى تتحد معك. والتى يجب أن تشاهد فى كل شىء تفعله، لأن هذه المبادئ الأخلاقية تأتى من وعيك العميق داخل وجودك.

وجــه القائد التشــيكى فاكلاف هافــل (Vaclav Havel) خطابــه إلى الكونغرس الأمريكى عام ١٩٩٠م بعد السنوات التى قضاها فى السجن.

إن خلاص العالم البشـرى يكمن فى قلب الإنســان وليس فى أى مكان آخر، وفى قدرة البشـر على التعبير، وفى حلمهم ووداعتهم، وفى تحملهم للمسـئولية. لاشـىء سـيتغير للأفضل فى نطاق وجودنا باعتبارنا بشـراً بدون ثورة عالمية فى نطاق الوعى البشـرى. وبدون هذه الثورة، فإن الكارثة التى يتجه إليها هذا العالم - التى سـتكون بيئية، اجتماعية وديموغرافية أو أن الانهيار العام للحضارة - ستكون حتمية.

لابـد أن نكون مدركين لقيمنا الواعية العميقة، والتى لابد أن تظهر على أنها جزء مـن قدراتنا القيادية. وعندما يحدث هذا، سـنتوقف عـن كوننا ضحايا هذا العالم وسنصبح مبدعيه. ولقد رأينا فى الفصل الثانى من هذا الكتاب كيف أن العالم يفتقر إلـى السـلوك الأخلاقى، بحيث تعتمد القيادة على المنصـب. إن هذا يعود لكل فرد لكـى يغير هذا الوضع، ولكى تنفذ هـذا يقتضى أن تصبح مدركاً لهذه القيم العميقة فى وعيك.

إن اليونانيـين يعتقدون بأن الاسـتقامة، والصدق، والسـلوك الأخلاقى هى أمور أساسـية فى عملية القيادة. وهذا لا يعنى أن نبحث عن هذه الأمور فى حفنة «طيبة» من الرجال والنسـاء بتلك المميزات والسـمات الخاصة، لأنهم سيصبحون الوحيدين الذيـن نراهم بهذه النظرة فقط. والأفضل مـن ذلك، دعنا نبدأ من تلك النظرة التى نجد من خلالها الصدق فى معظم الناس.

قـال ماسـلو (Maslow): «يولد كل منا مـع حاجات فطريـة معينة لتجريب القيم الأعلى؛ فقط كما نولد فسـيولوجياً مع تلك الحاجة للزنك أو المغنيسيوم فى غذائنا ... كل إنسـان لديه حاجة غريزيـة من القيم الأعلى فى الجمال، الحقيقة، العدالة ... إلخ».

قيم عالمية من أجل اليوم:

اختار رشـورث كيدر (Rushworth Kidder)، رئيس معهد الأخلاقيات العالمية فى الولايات المتحدة أربعة وعشـرين رجلاً وامرأة من القادة أصحاب الضمير، والمفكرين من كل أنحاء العالم، وسـألهم أن يقرروا مجموعة قوانين أخلاقيات عالمية. ثم وضع هـؤلاء القادة قائمة من القيـم العالمية. عندما ترى هذه القائمة، فكر كيف يمكن لكل واحدة من هذه القيم أن تغير العالم إذا طبقت بالشكل الكامل؟ ثم قرر ما القيم التى تتحمس لها وأى منها ستظهرها جزءاً من قيادتك؟

الحب:

إن أول قيمة كانت الحب، وهو شـعور داخلى، ولهذا لابد أن يظهر بشـكل تلقائى. ناقش روجر هارسون (Roger Harrison) الحب الذى يوجد فى المنظمات والذى يظهر فى جمال وجودة المنتجات والخدمات، وفى صداقة الزملاء فى العمل، وفى الإخلاص بين الناس. وهو يلاحظ أيضاً أننا لا نجرؤ على استخدام هذه الكلمة فى العمل بسبب شوفينية (مغالاة) الذكور فى العمل.

إن هذه القيمة صعبة جداً بالنسـبة إلى أولئك الأفراد الذين لم يُظهروا الحب من قبـل. إن الأطفـال الذين يذهبون إلى الرعاية يتعلمون كيـف يصبحون مكتفين ذاتياً إلى درجة كبيرة، ولديهم صعوبة كبيرة فى الشـعور بالثقة والحب بسبب الطريقة التى يتعامـل بها «النظـام» معهم. وحالما يتعرفون إلى منزل آمن، فإنهم ينتقلون من جديد. إن هـذه القيمة تكون أكثر سـهولة لتظهر على أنها جـزء من وجودك عندما تكون قد طوقت بالحب. إذا كنا نتعلم من الأوقات العصيبة، فإننا أيضاً لابد أن نتعلم الحب من خلال العاطفة الرقيقة. كيف يمكنك أن تعبر عن الحب فى قيادتك؟

الصدق:

القيمة الثانية هى الصدق أو الأمانة. والسـياق هنا، من أجل أن يدمج كل إنسـان الصدق فى ما يمثله. وإذا لم نشاهد هذا فى سلوك الأفراد، فإننا نصبح عديمى الثقة ومرتابين. ولهذا، فإن الثقة والصدق تكونان متشابكتين؛ أنت لا يمكنك الحصول على الثقة بدون الصدق. وعلى أية حال، فإن أول الصدق يكون مع نفسـك، فى حين أنك فى الدائرة المتسامية لا بد أن تعرف نفسك الأصلية. ما الذى يجعلك إنساناً فريداً؟

والأمر الشـيق، أن فى كل دراسة شرعت فى كلا جانبى المحيط الأطلسى لتأسيس القيمـة التى يريدها الناس فى القيادة كانت الأمانـة دائماً هى القيمة الأكثر أهمية. وبكلمـات أخرى، نحن نرغب فى وجود الأمانة فى العالم ولا يجب أن نقبل بأقل منها. ومن جهة أخرى، فإنها تبدأ مع أنفسنا. نحن لا نستطيع أن نتوقع من العالم أن يكون أميناً إذا لم نكن أمناء مع أنفسـنا ومع أولئك الذين من حولنا. وفى فيلم إكسـكليبور (Exclibur) سُـئل مارلين (Merlin) هذا السـؤال: «ما أهم صفة يجب أن يتحلى بها الفارس؟» ولقد أجاب على هذا بأنها «الصدق، لأنه عندما يكذب الشخص، فإنه يقتل جزءاً من العالم».

كيف يمكنك أن تُظهر الصدق فى قيادتك؟

العدل:

القيمـــة الثالثـــة هى العدل، والتى يراها البعض على أنها المســـاواة. إن هذا الأمر يكون بمعاملة جميع الأفراد بالطريقة نفســـها، بغض النظـــر عن المنزلة أو المال. هل تعامل الغريب بتعاملك نفســـه مـــع الصديق؟ إن قيمة العدالة تحتـــاج إلى عمل كثير فى العالم اليوم. تستخدم ليجت ستاشـــور (Ligget-Stashower) الشركة الأمريكية للعلاقات العامة الإحصائيات لإيصال رسالتها إلى العالم. إنها رسالة عن عالمنا:

لو كان العالم قرية يسكنها (١٠٠٠) شخص، فإنه سيكون هناك (٥٦٤) شخصاً من آسيا، و (٢١٠) من أوروبا و (٨٦) من أفريقيا، و (٨٠) من أمريكا الجنوبية، و (٦٠) من أمريكا الشمالية، ومن هؤلاء سيكون هناك (٧٠٠) أمى و(٥٠٠) جائع.

ولقد أضافت مارغريت لولك (Margaret Lulic) لهذا فقالت: «إن أكبر القطاعات بالمعيار المالى هى قطاعات بيع المخدرات والأســلحة غير الشــرعية. إن (٢٥٠) فرداً يســتهلكون (٧٠٪) من الطاقة، (٧٥٪) من المعادن، (٨٥٪) من الخشــب، ويعيشــون فــى الجزء الشــمالى من المدينة و يلوثون ما تبقى منهــا. إن هذه هى حقيقة الصورة العالمية».

كيف يمكنك استخدام قيادتك لتغيير هذا الظلم؟

الحرية:

إن القيمـــة الرابعة هى الحرية. إنها واحدة من القيم التى تميز البشـــرية وتتطلب الحريـــة الشـــعور بالفردية والحق فى التعبير عن الأفـــكار بحرية. إن الحرية للجميع وليست للأقلية. قال أوسكار أرياس (Oscar Arias) أحد المشاركين الأربعة والعشرين: «وبـــدون مبدأ الضمير الفردى، فإن أى محاولة لوضع دســـتور للأخلاق ســـوف تنهار بشكل حتمى». وأضاف «إن سلوك شخص واحد مستقيم يكون له أثر كبير. وقد يرى قادة العالم تأثيراتهم فى الأحداث الرئيسية، ولكن سلوك العامة الذين يتصرفون وفق ضميرهم هو الذى سيقرر طريقة سير العالم».

وهذا هو السبب الذى يجعل الارتقاء بمستوى إدراك الأفراد لحقيقة أن كل إنسان لديـــه بعض المهـــارات القيادية مهم جداً. نحن جميعنا مســـئولون عـــن الحرية وعن مستقبل هذا الكوكب. وعندما نقف فى الدائرة المتسامية نستطيع النظر إلى أنفسنا، ونتذكر كم سيكون مقدار إنجازنا إذا ما كان لدينا حرية التصرف.

الاتحاد:

القيمة الخامســـة كانت الاتحاد . أى أن تكون جزءاً من عالم مترابط. عندما نعمل علـــى أن تكون هذه القيمة جزءاً من وجودنا، فإننا ســندرك بأن هذا الكوكب وموارده ينتميـــان إلى الجميع، وليســا مقصوريـــن على الأغنياء. إننا شـعب واحد مؤلف من مجموعـــة غنية من الأنمـــاط والألوان. قالت تارزى فيتاشـــى (Tarzi Vittachi) فيما يتعلق بســـيرلانكا لكـــدر (Kidder): «بأن اعتناق الوحدة يمكـــن أن يكون نظرة عالمية قادرة على نقل الناس من «المنافســـة الجامحة إلى التعاون فيما بينهم». المطلوب منا الآن أن نضـــع مجتمعاً فى أول المقـــام، يعنى أن نضع الكرة الأرضية أولاً وكل الكائنات الحية.

عندما نمضى فى رحلة داخلية فى أعماق وجودنا، فإننا نلاحظ بأننا لسنا وحيدين، ولكننا جزء من شـــىء ما أكبر منا. كتب جون جاردنر: «إن الوعى بأهمية الوحدة فى كل جوانب الحياة يكمن فى جوهر الكائنات، وحتى الآن نحن نعيش فى الواقع الذى تم تجزئته وبهذا، فإننا نفقد طاقة الكل». فى الدائرة المتسامية فكر فى كل أولئك الذين حولك و ساعدوك وأرشدوك فى حياتك حتى الآن.

كيف يمكنك أن تعبر عن الوحدة فى قيادتك؟

التسامح:

القيمة السادســـة التى حددتها المجموعة كانت التســـامح، وهـــى احترام كرامة كل إنســـان. وعندما تبحث فى داخل نفســـك، اســـأل ما الذى يجعلك غير متسامح؟ إن عدم الصبر ليس ســـبب ذلك ولكن تلك الرغبة القوية لإيذاء شـــخص آخر. إن أغلب التعصـــب ينبع من الخوف. والآن لابد أن نواجه هـــذه المخاوف قبل أن نترك الدائرة المتســـامية، وبمواجهة جميع المخاوف، فإننا نتعلـــم. إن الفهم يأتى من المعرفة وبهذا، فإننـــا نبتعد عن التعصب العقـــدى. إن ما يتوجب علينا جميعاً أن نفعله، هو أن نجعل التسامح جزءاً من قيادتنا.

المسئولية:

المسئولية هى القيمة السابعة، التى من دونها نكون عاجزين عن عمل أى شىء. وفى اعتقاد كونفوشيوس (Confucius)، إذا لم تضطلع بالمسئولية بنفسك، فهذا يُعتبر أمراً معيبـــاً. وفى الغرب، قوانين ألغت بعض المســـئولية الفردية، والتى يجب أن نخاطبها.

الآن إذا مرض شخص ما على الطائرة وحاول فرد آخر مساعدته، فإنه من الممكن أن يُقاضى. والكثير من الأطباء فى الولايات المتحدة بشكل خاص مدركون جداً للقوانين التى تضعف رغبتهم ليكونوا أشخاصاً مسئولين عن الآخرين.

كم مرة تأثرت عندما قال لك أحدهم: «إننى لســت مسئولاً عن ذلك». إن خبرتى فى القطــاع العام على وجه الخصوص كانت فى تلك المكاتب المملوءة بالناس الذين لا يتحملون مسئولياتهم بل «يلقونها على الغير». إن الاضطلاع بالمسئولية يبدأ مع نفسك. إن الحيــاة مملوءة بالصدمات، مســئوليتنا هى فى كيفيــة تفاعلنا مع تلك الصدمات. انظر إلى ماضيك والكيفية التى تعاملت بها مع الأمور من واقع المسئولية.

كيف يمكنك أن تعبر عن مسئوليتك اليوم؟

احترام الحياة:

القيمــة الثامنة فى البحث عن قوانــين أخلاقية عالمية كانت احترام الحياة. قالت أوبــرا وينفرى (Oprah Winfrey) لمجلــة هاربر: إن أمنيتها فى عيد الميلاد كانت «أن يعامل الأطفال على أنهم أشــخاص، وليس على أنهم ممتلكات وأن حقوقهم باعتبارهم أفراداً على هذا الكوكب توفر لهم الطعام والكســاء، التعليم والصحة، وأن يؤخذ هذا الأمر بشــكل جدى» ومن جهة أخرى، فإن هذا لا يتركز على حياة الناس فحســب، بل يشــمل كل أنمــاط الحياة الأخرى. إننا إذا احترمنا الحيــاة، فإنه من الممكن أن نقدم رعاية أفضل لحياة الحيوانات والنباتات، التى تعزز التوازن على هذا الكوكب.

إن هذه القيمة تحمل معها فى أغلب الأحيان عاطفة قاسية، حيث يمكن أن تشمل قضايــا مثل: عقوبة الإعدام والقتل الرحيم والإجهــاض. وغالباً ما تتداخل مع هذه القضايا الديانات المنظمة والتعصب. وبهذا، فإن إظهار هذه القيمة للعالم ليس بالأمر السهل.

كيف يمكنك أن تعبر عن احترام الحياة؟

التعلم:

هناك قيمة فقدت نحتاج إليها بشكل متساوٍ فى العالم اليوم - ألا وهى التعلم. من خلال التعلم يمكننا التطور والعيش فى عالمٍ ســريع التغير. لا بد أن يعطى كل إنسان

حرية الوصول إلى التعلم وفرصة التعلم. إنه ذلك الجزء الذى يجعلك إنســاناً فريداً. لديــك دور يجب أن تقوم به فى هذه الحياة. إن التعلم مدى الحياة هو أكثر بكثير من كونه مبادرة حكومية وهو فى حد ذاته يستحق أن نضيفه إلى هذه القيم العالمية.

كيف يمكنك أن تجعل التعلم جزءاً من قيادتك؟

إن هذه القيم التســع جديرة بالاكتشــاف باعتبارها جزءاً من رحلتك إلى الوجود. ومــن جهة أخرى، لا تخطئ وتنظر إليها على أنهــا قائمة من الصفات فقط، بل إنها بالأحرى قيم نحتاج إلى إظهارها للعالم لتســاعدنا جميعاً لنقدم أفضل ما نســتطيع. إن معنى أن تكون قائداً هو أن تكون إنســاناً يقــدر غيره من الناس. هل يُعبر القادة فــى هذا العالم أو فى مكانــك عن هذا؟ مادام كل الأفراد يعتمدون على أولئك القلة من الناس ممن يتعلقون بالســلطة وباهتماماتهم الشخصية، فإن إمكانياتنا لن تدرك أبداً. ولكن إذا أُظهرت معطيات القيادة بشــكل كامل من جميع الناس من خلال هذه القيم الموضحة هنا، فإننا يمكن أن نجعل من العالم مكاناً رائعاً لخوض تجربة الحياة على أننا بشر.

كتب كوزس وبوســنر (Kouzes and Posner): «أنت لا تســتطيع أن تقود الآخرين إلا إذا قدت نفسك من خلال الصراع مع القيم المعارضة». ولقد أوضحا السبب لهذا الأمر فقالا: «بدون هذه المجموعة من المعتقدات، فإن حياتك ليس لها دفة، وأنت تطير بسهولة وراء رياح الموضة».

وعندما نبدأ فى الوقوف فى الدائرة المتسامية، ونأخذ رحلة داخلية ونكملها بصورة واضحــة فيما يمكن أن نمثله وفيمــا يمكن أن «نكون» عليه باعتبارنا قادة. ســيكون للقيادة معنى فى العالم أكثر من كونها منزلة، كأن تكون رئيساً أو تصدر الأوامر. كتبت مارغريت ويتلى: «نحن نســتطيع أن نخلق الحياة والمنظمــات التى نرغب فيها وذلك فقــط بتفهمنا لروحنا المفعمة بالحياة الموجــودة بداخلنا التى دائماً تبحث عن التعبير عن نفسها».

القيادة لا يمكن أن تُدرّس، ولكنها فقط تجرب وتكتشــف، وهى تبدأ مع الوقت فى الدائرة المتسامية، وأنت هناك اسأل نفسك بعض الأسئلة فهى ستساعدك على إيقاف التركيز على ما «تفعله» وتبدأ فى التركيز على كونك إنساناً فى المجتمع.

الأسئلة:

خذ ورقة فارغة وأعطِ لنفسك المساحة والوقت لتسأل نفسك هذه الأسئلة:

١ - أى نوع من الأشخاص أمثله أنا اليوم؟

٢ - أى نوع من الأشخاص أريد أن أصبح؟

٣ - ما الذى يحفزنى؟

٤ - ما الشىء المهم لدىَّ، ما هى قيمى وأولوياتى؟

٥ - ما الذى عرفته عن نفسى حتى الآن؟

٦ - ما الذى سوف أعمله بهذه المعلومات؟

أنت الآن شخص مدرك بشكل تام وجاهز لتنتقل إلى الخطوة التالية فى البحث عن قيادتك. وأنت قد شرعت فى الخطوات الأولى لتنتقل لتصبح الشخص الذى بإمكانك أن تكون. أنت الآن شخص مدرك لمعنى وجودك.

عبـر روبـرت جرينليـف (Robert Greenleaf) فى نهاية «القيـادة الخادمة» عن معتقداته الشخصية عن الجنس البشرى وأهمية الوعى فقال:

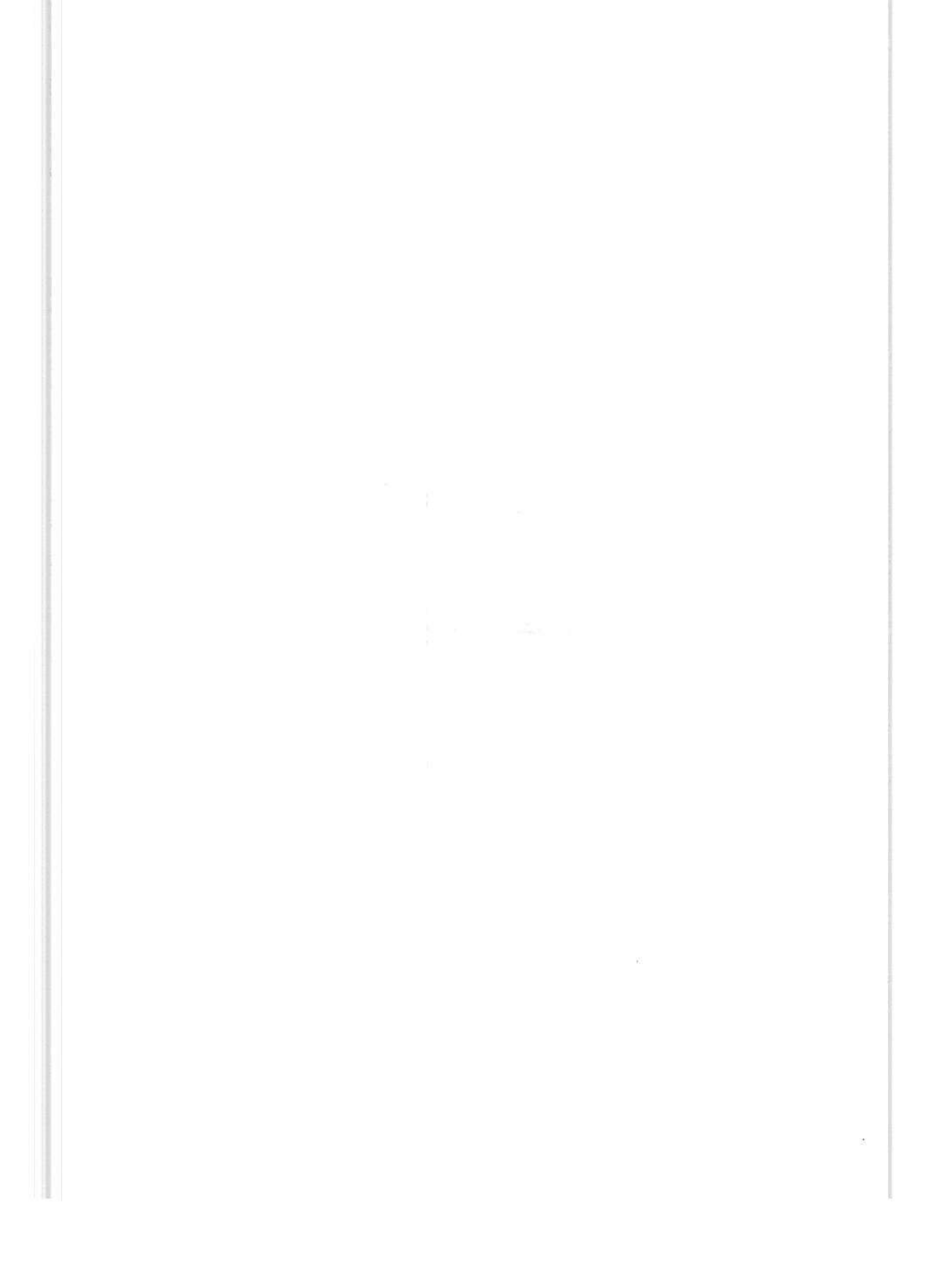
إن الإدراك الذى تحت مستوى التفكير الواعى، أراه غير محدود ولهذا فهو متساو فــى كل إنســان وربما فــى كل مخلوق. إن الغمامة التى تســد مدخــل وعينا المدرك الشاسع هى خسائر صعبة التعويض قد تكبدناها، والأخطاء التى اكتسبناها من تراثنا الحضارى، ومن البقايا غير المهضومة من تجربتنا ومن تعليمنا الواعى...

قــم بإزالة الغمامة عن إدراكك وذلك بالتخلــص مما يجب التخلص منه فذلك هو مفتاح الوصول إلى العالم الذى لن يوصلك إليه أحد سوى مواردك الداخلية المصقولة بشــكل صحيح. ومن تلك اللحظة فصاعداً صمم رحلتك، وإذا سافرت بعيداً بما فيه الكفايــة وملأت فراغ الخســارة بأنبل الاختيارات، فعندئذ من الممكن أن تُعطى ســر المملكة وهو: الرهبة والتعجب أمام عظمة وغموض كل المخلوقات.

إنه الوقت المناسب لكى تنتقل إلى الدائرة الثانية.

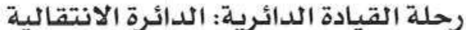
الفصل الرابع

الدائرة الانتقالية



تعكس القيادة تفكير الشخص، وطريقته فى التعامل مع العالم.

نويل تيكى (Noel Tichy)



رحلة القيادة الدائرية: الدائرة الانتقالية



فى بحثك عن القادة أنت الآن مستعد للوقوف فى الدائرة الثانية. وبخوضك فى رحلة داخلية لاستكشاف ذاتك ومعرفة نفسك، فإن الخطوة التالية تكمن فى خوض رحلة خارجية لفهم العالم المحيط بك. فكل منا يحتفظ بصورة تبين ما يبدو عليه العالم من حوله. تغيرت هذه الصورة بمرور أجيال من الفلاسفة ولاحقاً العلماء الذين عاشوا ثم قضوا والذين أثروا فى نظرة الناس إلى العالم ولا يسعنا ذكرهم جميعاً فى فصل واحد، ومع ذلك، فإن تأثيراتهم ظاهرة فى من ذكر من العلماء فى هذا الفصل. فى هذه الدائرة سترى كيف أن النظرة العالمية القديمة تسبب اليوم مشكلات فى المنظمات وتؤدى إلى كبح القيادة. لذا يتوجب علينا أن نفهم كيف ولدت هذه النظرة العالمية القديمة وكيف ستبدو النظرة الجديدة؟ سنقوم بذلك من خلال أخذ رحلة عبر الزمن وهى رحلة طويلة، لكنها مهمة جداً لنفهم كيف ننظر للعالم وما علاقة ذلك بمفهوم القيادة؟

إن فهمنا لتاريخنا البشرى يزيد من وعينا بالقيم المتنافسة وطريقة التصرف التى يختارها الأفراد والمنظمات والدول. كلما زادت معرفتنا بالعالم، زادت ثقتنا بأنفسنا فيه. لكى تصبح قائداً فعالاً يتوجب عليك فهم العالم فهماً كاملاً. كتب ماكس دى برى (Max De Pree) قائلاً: «إن أولى مسئوليات القائد هى تعريف الواقع». ولتحقيق ذلك

يتوجـب علينا أن نعرف بدقة كيف وصلنا إلـى واقعنا الحالى؟ كتبت مارجريت لوليك (Magaret Lulic) بحكمة «كل منا قد اكتسب مجموعة من المعتقدات والقيم ولكل واحد منا طريقته فى فهم الأمور والتى يؤمن أنها هى الحقيقة أو الواقع. إذا ما نسينا أننا مع الآخرين أوجدنا كثيراً من هذا الواقع، وسـنفقد قدرتنا على صياغة أمر مختلف. أما إذا ما تذكرنا هذا الأمر فسوف نعلم أننا قادرون على ابتكار شىء مختلف».

حتى فى الخمسين سنة الماضية تغيرت نظرتنا إلى العالم بمساعدة التقنية الحديثة التـى مكنتنـا من رؤية صور للأرض التقطت من الفضـاء لأول مرة - وهى عبارة عن كوكـب جميل أزرق اللون يبدو صغيراً جداً فى كون فسـيح أثرت هذه الصور المتغيرة للواقع فى رؤيتنا لأنفسـنا فى عالمنا الفسيح. وفى بعض الأحيان تكون هذه التغيرات شديدة لدرجة أنها تغير نظرتنا لكل شىء من حولنا. وتسمى هذه التغيرات «بتغيرات النمـوذج». نحن بحاجـة إلى أن نفهم عالمنا، وأن نفهم هذه التغيرات لمسـاعدتنا فى البحث عن مهاراتنا القيادية، وهذا ما نقوم به فى الدائرة الانتقالية.

يعود إلينا سيزيف (Sisyphus) مجدداً

تصف نظرتنا إلى العالم أو تفكيرنا كيف نستقبل ونصنف المعلومات التى تصلنا لفهم العالم؟ فنحن بطبيعتنا البشرية نختار الأمور التى نلاحظها وعادة ما نكون منحازين فى كيفية تفسـيرنا لهذه المعلومات. هل تتذكر سـيزيف (Sisyphus) الذى قابلناه فى الدائرة الأولى؟ كان سيزيف (Sisyphus) يدفع حجراً إلى أعلى التـل لفتـرة طويلة من الزمن. كيف يا ترى كان ينظر إلى العالم؟ هل هو قاس، ظالم وبلا رحمة؟ بإمكانك تخيله وهو يشـعر بمرارة على العالم بمرور السنين حتى يتحول شـعوره هذا إلى كره وغضـب. إذا ما صادف أحد الأيام أن حاول أحد تقديم المسـاعدة له، فإن سلوكه سـيكون بارداً ووقحاً مما يدفع الشخص الذى يعرض المسـاعدة إلى تركه يسـتمر فى دفع الحجارة. إن مفهومنا للعالم ولأنفسنا هو الذى يحدد كيف نعيش وكيف نتعايش مع الأمور وكيف نتصرف؟

إن الترجمة تعنى الانتقال من لغة إلى أخرى. ولكى نقوم بذلك يجب أن تكون اللغة ذات معنى. ولوجود معنى لا بد من وجود فهم. فى الدائرة الانتقالية سـنتعرف على طريقتنـا فى النظر إلى العالم وكيف نفهمه لأن هذا سـيؤثر فـى التعبير عن وجودنا والقيادة فى العالم.

إدراك معنى الحقيقة:

إن الأســاليب التى ندرك مــن خلالها حقيقتنا وندرك نظرتنــا العالمية قد تأثرت على مدى آلاف السنين وقد أتى هذا التأثر بشكل رئيسى من قِبل الرجال. إن معرفة واستيعاب هذا الأمر شىء أساسى فى عملية تطوير تفكيرنا فى الألفية الجديدة. لذا فــإن رحلتنــا فى هذه الدائرة الثانية ما هى إلا رحلة فــى التاريخ. على أى حال، لقد فشــل التاريخ مراراً فى تســجيل الكثير من العقول النســائية العظيمة ولهذا السبب، فإننى مدرك لسبب غيابهم فى هذا البحث.

ســنتعلم فــى هذه الدائرة كيف تكشــفت «حقيقة العالــم» عبر الزمن. فهــى رحلة علمية وفلســفية معاً وســعى حثيث فى البحث عن المعرفة والفهم. ذكر الفيلســوف الألمانى هيجل (Hegel) أن العلم بدون فلســفة يفتقد إلى الحيــاة والروح والحقيقة. ويعتقد برترانــد رســل (Bertrand Russel) فى وجهة نظر فلســفية مختلفة تماماً أن العالم والفلســفة هما عبارة عن وجهين مرتبطين بمعرفتنــا للعالم - وهى نظرة أقرها ومن خلال تجربتى أؤكد أن كلاً من العلم والفلســفة يُثريان ويتعاونان على مســاعدتنا فى فهم الحياة. فكلاهما يتشاركان فى الهدف نفسه ألا وهو استكشاف التجربة والمعرفة البشــرية. نشــأ العلم من الفلسفة، واحد من الأساليب التى يمكن أن نفهم من خلاله هذا الأمر أن نعتبر الفلسفة هى الأم والعلم هو الطفل.

ما فتئت الفلســفة، وخاصةً فلسفة الإغريق القديمة، تؤثر فى العلم الحديث، إلا أن اســتيعاب النظريات لوحده أمر غير كاف. ســترى خلال اكتشــاف تطــور النظريات الخاصة بالعالَم أن أثر شــخصية صاحبً النظرية بالإضافة إلى الأشياء التى أثرت فى حياته الخاصة كلها حاضرة فى هذه النظريات. بمعنى آخر لا يوجد ما نطلق عليه فكر موضوعى متعطش للمعرفة بشكل كامل، كل ما هنالك هى تساؤلات عن هذا العالم الذى نحن نعيش فيه. لذا اربطوا أحزمتكم لنسافر عبر الزمن آلاف السنين إلى الوراء.

رحلة البشر فى البحث عن المعرفة:

ليــس هناك أدنى شــك أن المــكان الذى نعيش فيه فــى هذا العالم يؤثــر فى فهمنا للعالم. إن أعظم الأمور التى أثرت فى فهم «العالم الغربى» أتت من «الإغريقيين» منذ أكثر من (٢٥٠٠) سنة مضت، حيث إن التعلم كان جزءاً من الحياة والهدف منه ازدهار الحياة. لقد احتل الإغريق جزءاً كبيراً من العالم ولذا كان لهم ذلك التأثير الكبير فى العالم.

مم يتكوّن العالم؟

طاليس (Thales) هو الرجل الأول من بين الفلاسفة الغربيين فى القرن السادس قبل الميلاد. تساءل طاليس: «مم يتكون العالم؟» اعتقد طاليس أنه لا بد وأن يوجد عنصر واحد، واعتقد أن هذا العنصر هو الماء. وكان محقاً عندما قال بوجود حجر أساس واحد بنيت الحياة على أساسه، ونحن نعلم الآن أنها الطاقة. وحتى فى زمان الإغريق القدامى انتشرت مجادلة نسمعها حتى الآن. كان بارمنيدس (Parmenides) من إيليا (Elea) بجنوب إيطاليا يرى بأن «لا شىء يتغير»، فى حين كان هيراكليتوس (Heraclitus) من إيفيسوس (Ephesus) فى آسيا الصغرى يرى بأن جميع الأمور فى «تقلب مستمر».

إذا ما كنت تعتقد بأن ظاهرة الذرات قد نشأت فى القرن العشرين، فإنك ستندهش عندما تعلم أن الإغريق سبق أن كونوا نظرياتهم حول الذرات، حيث اقترح ليوسيبوس (Leucippus) و أيونيان ديموكريتاس (Ionian Democritus) بأن العالم مكون من جزيئات ذرية بالغة الصغر دائمة غير مرئية وبمختلف الأشكال والأحجام وفيما بين الذرات يوجد فراغ. كما اعتقد أيونيان ديموكريتاس (Ionian mocritusDe) بأن درب التبانة عبارة عن مجموعة مكونة من آلاف النجوم. كيف عرفنا هذا؟ وصلت إلينا نظريات أيونيان ديموكريتاس (Ionian Democritus) حول الذرة عن طريق كتابات الشاعر الرومانى لكريتياس (Lucretius) فى عمله (De rerum natura)، حيث تمكنت نسخة من هذا العمل أن تنجو خلال العصور المظلمة وتم العثور عليها عام ١٤١٧م.

كان فيثاغورس (Pythagoras) أحد الشخصيات الإغريقية القديمة التى تركت أكبر الأثر فى فهمنا للعالم من حولنا وكانت له نظرة مختلفة بالنسبة للذرة ، حيث أنشأ فيثاغورس (Pythagoras) قطاعاً دينياً فى جنوب إيطاليا وكان أتباعه نباتيين آمنوا بهجرة الأرواح.

علم الرياضيات هو كل شىء:

ولد فيثاغورس (Pythagoras) حوالى العام (٥٨٠) قبل الميلاد واعتقد متحمساً أن علم الرياضيات هو كل شىء. أدى هذا إلى قياس محيط الأرض التى اعتقد أنها مدورة لا مسطحة - الأمر الذى استغرقنا وقتاً طويلاً لإدراكه. كما ربط الرياضيات بالموسيقى ووجد أنه يمكن حساب النغمات الموسيقية التى تكون متناغمة بطريقة حسابية بحتة ونتج عن هذا الربط نشوء نظريته المعروفة حول «تناسق الكواكب»

والتى منها نشـأت النظرة الرياضية العالمية. قام هو وأتباعه بالتفريق بين «الأعداد» أو الأنماط والمادة، حيث ينظر إلى الأعداد على أنها تحد من المادة وتعطيها شكلها. فتساءلوا: «ما هو النمط؟» لا «مم هو مصنوع؟». اعتقد فيثاغورس (Pythagoras) أنه يمكن التعبير عن الكون من خلال استخدام علم الرياضيات. وبالنسبة له، فإن الذرة ما هى إلا «عدد».

المنطق الشرقي:

المثير فى الأمر أنه فى الوقت ذاته الذى وجد فيه فيثاغورس (Pythagoras) فى العالم وجد أيضاً بوذا وكونفوشيوس (Confucius)، حيث حاول كل منهما تعليم الآخرين أسلوب حياة تمت متابعته بواسطة أتباعهما. كان المفهوم الرئيسى للكونفوشيوس مبنياً على «رن jen، ren» (وهو الذى ترجم على أنه الحب)، ولا يعنى بالحب ذلك المعنى الرومانسى الذى قد يتبادر إلى أذهاننا وإنما ذلك الشعور السامى الذى ينبع من القلب ويطوره التعليم والتعاليم الأخلاقية الموجودة فى جميع المؤسسات الاجتماعية. علاوة على ذلك تنم فلسفة كونفوشيوس (Confucius) على أن الفرد ليس وحدة معزولة، بل إن وجود الفرد يعتمد على مجموعة من العلاقات مع الآخرين. وفى الواقع كتب كونفوشيوس (Confucius) قائلاً: «لنتمكن من تأسيس أنفسنا لا بد من تأسيس الآخرين وهذا هو أسلوب الشخص المحب».

رحلة الجنس البشرى التى تصل فيها الإنسانية إلى أعلى درجات الإنجاز كانت المنهج الذى يعلمه بوذا. وانتشرت الديانة التى أسسها حول العالم وما زالت فى انتشار حتى يومنا هذا. فى اليونان أيضاً كان هناك آخرون تركوا بصماتهم على العالم.

المعلم العظيم:

لعل سقراط (Socrates) كان من أشهر المعلمين الإغريقيين والذى اعتقد بأن التعلم يجب أن يتمحور حول السؤال كيف يجب أن يعيش البشر لا كيف تعمل الطبيعة؟ فبالنسبة له تمثل الفضيلة المعرفة. وعلى حد علمنا لم يؤلف سقراط مؤلفات بل استعاض عنها بالتعليم الشفهى؛ فبحث فى كل أمر ومن ضمنها الديموقراطية المتبعة فى أثينا. فعندما طرح سقراط سؤالاً مثل: «ما العدالة؟» لم يكن يسعى وراء تعريف للعدالة إنما كان يبحث عن خصائص أو مبادئ كلمة العدالة التى نستخدمها لنشير إلى القانون أو القرارات فقط. فقد كان يسعى إلى اكتشاف طبيعة الكلمة.

وطريقة سقراط في التساؤل حول كل أمر شجعت الآخرين ليحذوا حذوه، الأمر الذى أظهر جهل أولئك الذين فى موضع السلطة والذى يفترض فيهم معرفة الإجابات عن هذه التساؤلات. علاوة على ذلك علمنا سقراط أهمية الكرامة الشخصية.

ومثل هذا التساؤل مزعج لأولئك الذين يعتلون مواقع السلطة مما حدا بهم إلى اتهام سقراط فى نهاية الأمر بكثرة الاستفسارات ومن ثم التجديف على الله (التأله)، وفى هذه المحاكمة دافع سقراط عن نفسه ومن خطابه يتضح لنا قدر صلاح هذا الرجل، حيث قال:

إذا قلتم لى يا سقراط لقد فشل أنيتوس (Anytus) فى إقناعنا بجرمك لذا سنطلق سراحك شريطة أن تتوقف عن قضاء حياتك فى هذا البحث وتقلع عن الفلسفة، لكن إذا ما قبض عليك مرة أخرى، فإنه سيحكم عليك بالموت - سأرد عليكم قائلاً: يا رجال أثينا إننى أحترمكم وأحبكم، لكنى سأطيع الرب وطالما أننى أتنفس وأمتلك القوة فلن أقلع عن الفلسفة ما حييت ولن أقلع عن تحذيركم ووعظكم. لم أحضر لإلحاق العار بوطنيتكم لدولة عظيمة اشتهرت بالحكمة والصلابة، وعن طريق التفكير فى حصد أكبر محاصيل الثروة والشرف والمجد، وبعدم الاهتمام بالأفكار أو حتى الاهتمام بما قد تصلون إليه؛ عندها ستصلون لأفضل الأحكام وللحقيقة والصدق ....

إن عملى الوحيد هو السعى لإقناع الكبار والصغار على حدٍّ سواء بألا يجعلوا أجسادهم وثرواتهم أكبر همهم، بل على العكس بأن يهبوا أجسادهم وثرواتهم لتحقيق الكمال لأرواحهم، فالفضيلة لا تنشأ من الممتلكات، فهذه الممتلكات وكل النعم والبشرية تنشأ من الفضيلة، سواء كان ذلك للفرد أم للمجتمع.

ثبتت التهمة على سقراط. ومُنِحَ الخيار إما دفع غرامة أو الاعتراف بالذنب، وإما أن يقتل بجعله يشرب السم (شراب الشوكران)، فاختار سقراط الخيار الأخير، حيث أصبح بحثه وتفكيره وأفكاره تهدد أصحاب السلطة. لم يجزع سقراط من هذا الأمر لأنه أعتقد أن بموته سيلحق بغيره من المفكرين الذين سبقوه كما أفاد أفلاطون فى كتابه اعتذار حيث قال:

ما يهمنى هو أننى رغم كل شىء سأتمكن من متابعة البحث عن المعرفة الصحيحة والخاطئة فى الحياة الآخرة كما فعلت فى الحياة الدنيا. وسأكتشف من هو الحكيم وسأكتشف كذب من يدعى الحكمة وهو لا يمتلكها. وسأكتشف ما قد يقدمه أى رجل ليتمكن من اختبار وفحص قائد بعثة طروادة (Trojan) العظمى وكثيرين غيره. سأكتشف نشوة لا متناهية فى الحديث معهم وطرح الأسئلة عليهم. ففى العالم الآخر لا يعدمون شخصاً لأنه طرح بعض الأسئلة، حتماً لا.

أسلوب الحوار:

وضع سقراط (Socrates) أسلوب الحوار، ألا وهو السعى الحثيث بحثاً عن الحقيقة بواسطة طرح الأسئلة والإجابة عليها. وهى طريقة تمكن الأفراد من إعادة النظر فيما يعتقدون أنهم عرفوه وظنوا أنه الشىء الأساسى فى الدائرة الانتقالية للتعرف على العالم وعلى القيادة.

كان أفلاطون (Plato) من تلامذة سقراط وقد أعطت كتاباته دوراً رئيساً لعلم الرياضيات مرة أخرى فى معرفة وفهم العالم، اعتقد أفلاطون أنه كلما زادت دراساتنا فى الفيزياء سيتضح لنا أن العلاقات الرياضية والحسابية موجودة بين جميع الأشياء فى العالم المادى. قد يبدو أفلاطون معادياً للفن وقد رأى أنه يفوق فهمنا للعالم. وأنشأ أفلاطون أكاديمية أثينا، حيث علم الآخرين فيها.

كان أرسطو (Aristotle) المولود فى مقدونيا، من أشهر تلامذة أفلاطون. التحق أرسطو (Aristotle) بأكاديمية أفلاطون، حيث درس علم السياسة، القانون، علم الرياضيات، علم الفلك، وعلم البلاغة. ثم تلقى لاحقاً دعوة ليصبح معلماً خاصاً للإسكندر المقدونى. وبعد إنهاء مهمته عاد إلى أثينا، حيث أنشأ قاعة للمحاضرات والمناقشات العامة. هناك اعتمدت كتاباته على ملاحظاته حول الأشكال، والتراكيب الموجودة فى العالم، فى حين ركز أفلاطون (Plato) على مصدر الأشكال والتراكيب فيما بعد هذا العالم؛ قاد هذا إلى ظهور المنطقية وهى اعتبار المنطق أساس المعرفة.

وضع حجر الأساس للعلوم:

قام أرسطو (Aristotle) بوضع حقول المعرفة لأول مرة ومنها علم الفيزياء، علم المنطق، العلوم السياسية، علم الاقتصاد، علم النفس، علم ما وراء الطبيعة، علم الأرصاد الجوية، وعلم الأخلاق. كما أنه اخترع بعض المصطلحات التى نستخدمها اليوم مثل المادة، الطاقة، الحث، المبدأ، القوة الطبيعية، الملكية، التصنيف، العرض، الحادثة، الموضوع، والكون. كما عمل على جمع المعلومات وتكون عمله من تصنيف أو ترميز للمعرفة، حيث وضع حجر الأساس للعلوم الغربية.

خلال العصور المظلمة، عقب سقوط الإمبراطورية الرومانية، اندثر عمل أرسطو (Aristotle) فى أوروبا، إلا أنها بقيت على قيد الحياة فى العالم العربى. ومن هناك عادت أدراجها إلى أوروبا خلال أواخر العصور الوسطى وكونت لدى الأوروبيين هيكل المعرفة شبه العلمية.

لا يوجــد تباين كبير بين العلم الإغريقى والغربى: فمحاولات الإغريق لفهم العالم أعطتنــا صورة أو نظرة عن هــذا العالم وفى كل بقعة اســتولى الإغريق عليها تركوا آثارهم الواضحة. بالنســبة للعلم الحديث فلم يكتف بإعطــاء نظرة حول العالم إنما عمد إلى تغييره. ومن هذين المفهومين نشــأ مفهوم آخر مختلف جداً تم تطبيقه فى أرجاء المعمورة، ألا وهو مفهوم الكنيســة. إلا أن إسهام الإغريق فى هذا الموضوع كان فى تغيير الفهم للعالم نحو التفسير المنطقى.

ربط المسيحية للفكر بالإيمان:

بدأ الآن عصر الصراع بين أتباع مفكرى الوثنية القديمة وأتباع مفكرى المســيحية الجديدة فى القرون الأولى التى أعقبت (وفاة) المســيح. انقســم المســيحيون الأوائل إلى مجموعتين: مجموعة اهتمت بقصص المســيح التى تعلمنا كيف نحيا، ومجموعة ركزت اهتمامها على وفاته وبعثه والتى قادها بول (Paul). أصبحت المجموعة الأخيرة أساس الدين الجديد الذى يتطلب إيماناً وقبولاً مطلقاً.

كانت هيباشيا (Hypatia) إحدى ضحايا هذا الدين الجديد، حيث امتلكت هيباشيا (Hypatia) فكراً وشــخصية مثيرة للإعجاب ودرست فى الإسكندرية، حيث حاضرت حــول أعمال أفلاطون وأرســطو (Aristotle). كانت محط إعجاب الجميع ومن أكثر المدرسين تأثيراً فى الإسكندرية، الأمر الذى جذب العديد من الناس من جميع المناطق التــى تتحــدث الإغريقية. وتم تقطيعهــا إرباً إرباً من قبل الجماهير المســيحية التى يدفعها الرهبان المعارضون للمفاهيم الوثنية التى كانت ناصرتها بنجاح. كانت الكنيسة بحاجة إلى السيطرة ووجدت فى كتابات أفلاطون بغيتها، حيث إن هذه الكتابات أكدت على الهرمية والسلطة. لذا عمدت المسيحية إلى تشكيل رؤيتنا للعالم من خلال تركيب تسلسلى هرمى وعمدت إلى استخدام التخويف وسيلة للتحكم.

إن المســيحية فى الأساس ليست فلسفة. إن معتقداتها ذات طبيعة تاريخية مبنية علــى الإيمان بأن الله هو من خلق الكون وثم لــم يظهر فقط بل عاش فى هذا العالم على شكل (رجل اسمه المسيح) قطن فلسطين منذ ٢٠٠٠ سنة مضت. هذه الحياة التى عاشها اتبعت أسلوباً معيناً لدينا ما يثبتها فى سجلات التاريخ.

النور والظلام على الأرض:

بـــدأت فترة العصور المظلمة فى أوروبا بســقوط الإمبراطوريـــة الرومانية على يد البرابرة (مثل القوطيــين والونداليين). وقامت القبائل الألمانية التى دمرت روما بغزو بريطانيا إلا أنها توقفت عند البحر الإيرلندى. أصبحت أيرلندا وهى موطن المسيحية السلفية (الهندوأوروبية) منبع التفكير الفلسفى والحضارة، فى حين كانت الأمور على هذا الحال، ازدهر الإســلام عبر ما كان يعرف بالإمبراطورية الإســكندرية وشــمال أفريقيا.

فى الصين وصلت الحضارة أوج قمتها واشتهرت بالشعر. وفى اليابان كانت هناك حضارة مميزة فى طور الظهور، انتقلت أوروبا فى نهاية الأمر من آلاف الســنوات من الظلمة إلى النور وحلقت فى فضاء الفهم والاستيعاب مرة أخرى.

مركز الكون:

عـــاش بطليموس (Ptolemy) فى الإســكندرية فى القرن الثانــى بعد الميلاد وهو عالــم فلكى. معرفته حول الواقع تمحورت حــول أن الأرض تقع فى مركز الكون، فى حــين تــدور حولها بقية الكواكب الأخــرى. وتبنت الكنيســة الكاثوليكية هذه النظرة خلال العصور الوســطى. كان الإنسان مفعماً بالغرور الذى جعله يعتبر نفسه متفوقاً علــى باقى الكائنـــات الأخرى، حيث طُبــق معتقد «صُنع بحكمة اللــه» بحذافيره من قبل الكنيســة. وأنشــأ بطليموس نموذجاً ليعرض فيه نظرته للعالم التى كانت مليئة بالعيوب. إلا أن هذه النظرة للعالم دُعمت من قبل الكنيسة ودامت أكثر من ١٥٠٠سنة لأن الكنيسة سيطرت على تفكير الناس وهى التى مولت كل وسائل التعليم. استعيض بالمســيحية عن باقى المعتقدات الأخرى فى أوروبا واســتخدم هذا النموذج ليعزز من مكانة المسيحية.

اعتقدت الكنيسة بأن اســتخدام القوة ضد المنشقين عن الكنيسة كان أمراً عادلاً. فى العام ١٤٧٨م تم إنشاء محكمة التفتيش الإسبانية التى سنت قانوناً يقضى بضرورة اعتناق كل المسلمين واليهود للديانة المسيحية. أدى هذا القمع إلى تشكيك الناس فى صور الواقع.

وفى القرن السادس عشر بدأ آخرون فى التشكيك فى نظرية بطليموس وكان منهم كوبرنيكــوس (Copernicus) وهو رجل كنيســة بولندى، نادى بأن الشــمس هى مركز

الكون. لم تعتبر الكنيسة وقتها كوبرنيكوس (Copernicus) مصدر تهديد وعمدت إلى تجاهل أعماله. لم يدركوا أن تفكيراً ثورياً كهذا قد يصبح رائجاً. وسرعان ما أصبحت نظرياته مصدر قلق للكنيسة لأنه إذا ما صحت نظريته، فإن الكنيسة والإنجيل على خطأ. ليس هذا فحسب، بل إذا كانت الكنيسة والكتاب المقدس قد أخطأتا فى هذا الأمر فقد يكونا على خطأ فى أمور أخرى.

ثورة فى التفكير:

هل من الممكن أننا نحن البشر لسنا مركز الكون وأن الكائنات الأخرى لا تدور حولنا؟ عندما انتشر هذا الإدراك كان له تأثير أشبه ما يكون بتأثير الزلزال وبدأ الناس يشككون فى الدين. إلا أن هذا أصبح أسلوب تفكير اعتنقه الآخرون.

من أولئك الذين اعتنقوا هذا الفكر كان أحد أتباع كوبرنيكوس (Copernicus) وهو ألمانى الأصل ويدعى كيبلر (Kepler) وهو مفكر ومنظر مبدع. درس كيبلر (Kepler) الفضاء الفسيح ووضع الجداول الفضائية التى مكنته من استنتاج القوانين التجريبية حول حركة الكواكب. شاهد نمطاً لكل شىء، اعتقد هو واتباع فيثاغورس (Pythagoras) أن الرب خلق الكون وفقاً لنمط عددى بسيط فحاول كيبلر (Kepler) فك طلاسم هذا النمط من خلال استخدام علم الهندسة فنشأت فكرة الكون الآلى الذى يعمل وفقاً لقوانين رياضية والتى على الرغم من كونها من صنع الخالق إلا أن الإنسان يستطيع فك طلاسمها.

اعتقد كوبرنيكوس (Copernicus) أن حركة جميع الأجرام السماوية دائرية وموحدة إلا أن كيبلر (Kepler) أظهر عكس ذلك، حيث أوضح أن الكواكب تتحرك حركة بيضاوية، لا دائرية، وأن حركتها أسرع فى بعض مواقعها من غيرها من المواقع. هذا الرأى دمر الاعتقاد القائل: بأن جميع حركات الكائنات السماوية يجب أن تأخذ الأنماط المتماثلة التى بدأت فى عصر الإغريق القديم واكتسبت أسساً دينية فى العصور الوسطى. لذلك تعرضت العديد من النظريات حول العالم للتحوير ونشأ تحدى للتفكير.

دعم كيبلر (Kepler) الفكرة القائلة: بأن الشمس هى مركز العالم، والحقيقة أصبحت هى أن مجرتنا هى مركز الكون. لم تشعر الكنيسة بتهديد كامل حتى بدأ أحد مواطنيها يدرك أن الملاحظات المطروحة اختلفت عن تلك التى نشرتها روما.

عبقرى يغير عالمنا:

كان غاليليو (Galileo) أستاذاً فى علم الرياضيات فى إيطاليا وقام بإجراء العديد من التجارب لاكتشـــاف قوانين سقوط الأجسام والحركة، وقد ولد لعائلة نبيلة ولكنها فقيرة وقاوم رغبة والده فى أن يدرس الطب واتجه إلى الرياضيات. ومنذ ذلك الحين بدأ عمل مفكر مبدع. كان على علم بأننا نتحرك مع حركة الأرض ولكن لم يتمكن من تفســير لماذا لا نســقط من على وجه الأرض؟ قام غاليليو (Galileo) ببناء واستخدام منظاره الخاص واعتقد أن نظرة الكنيســة للعالم غير صحيحة. وباســتخدام أفضل مناظيره على الإطلاق رأى غاليليو (Galileo) أن كوبرنيكوس (Copernicus) على حق وأن الشمس مركز الكون، فدرس الظلال فى كوكب الزهرة والتى اتضح من خلال تغير نمطها من أنها ناشئة عن دوران الزهرة حول الشمس.

فى العام ١٦١٦م قامت الكنيســة بشــجب عمل كوبرنيكــوس (Copernicus) علناً وطالبت غاليليو (Galileo) بالتخلى عن عمله، حاول غاليليو (Galileo) إقناع الكنيسة بعكس ذلك ونشر عمله ولكن ألقى القبض عليه. حكمت عليه الكنيسة بالسجن مدى الحيــاة إلا أنــه كان عبقرياً واحتوى عمله على الكثير من واقعنا، حيث اكتشــف مبدأ عمل البندول (رقاص الســاعة) الأمر الذى أحدث تحولاً فى صناعة الســاعة ووقتها. فمبدئياً اعتقد الجميع حتى وقتنا هذا أنه كلما زاد حجم الجســم كان سقوطه أسرع. إلا أن غاليليو (Galileo) برهن على أن جميع الأجســام تسقط بالسرعة نفسها بغض النظر عن وزنها ما لم يؤثر فيها ضغط آخر.

كما اكتشــف غاليليو (Galileo) أن الأجرام الســماوية لا تتحرك بشكل دائرى أو بيضاوى، إنما بشــكل خط مســتقيم ما لــم تؤثر فيه قوة أخرى. كمــا توصل إلى أن عدداً من القوى تؤثر فى حركة الجسم فى الوقت نفسه وأن أثر هذه القوى فى حركة ذلك الجســم تكون كما لو أن كل قوة تعمل بمفردها بعضها يتلو بعضاً. وكان غاليليو (Galileo) طوال عمره مســيحياً إلا أنه رأى أن معتقــدات الناس خاطئة ويجب على أحد ما أن يبلغهم بذلك.

لم يكتمل عمل غاليليو (Galileo) حتى يبين لنا كيف أن الكواكب تبقى فى مدارها وكيــف أننا لم نســقط من على وجه الأرض. وأنهى غاليليــو (Galileo) عمله عندما أدين وحكم عليه بالســجن من قبل المحكمة التفتيشــية. وهكذا كانت سلطة الكنيسة علــى المحاولات التى يقوم بها الناس للبحث عن طريقة تمكنهم من فهم العالم. وأفاد

غاليليو (Galileo) أنه لا يحق لأولئك الذين يملكون السـلطة والقوة بما فيهم الديانة المسـيحية أن يتدخلوا فى أنشطة العلم السـاعية إلى البحث عن الحقيقة. ومثله فى ذلك مثل سقراط (Socrates) آمن غاليليو (Galileo) بأن المعرفة تستحق البحث عنها حتى لو كان ذلك يعنى الموت أو الحبس المؤبد.

التحكم فى الطبيعة يصبح الهدف:

فى إنجلترا أثر رجل الدولة فرانسـيس بيكون (Francis Bacon) فى تفكير الناس. وكان أول من رأى أن المعرفة العلمية تمنح الإنسان قوة تفوق الطبيعة وأعتقد أن الطبيعة يجـب أن «تطوق داخل حدودها»، «تطوع لخدمة الإنسـان لتصبح تحت إمرته». فكتب قائلاً: «إن هدف العلماء هو اقتلاع أسرار الطبيعة منها»، وهذا فكر قاس بعض الشىء. والجديـر بالذكـر أن بريطانيا فى ذلـك العصر كانت غارقة فى محاكمات السـحرة. وبصفته المدعى العام لجيمـس الأول (James I) كان بيكون (Francis Bacon) معتاداً على مثل هذه الممارسات الاضطهادية. ولأنه اعتبر الطبيعة «أنثى» فإن نظرته متماشية مع نظرة ذلك العصر إلى المرأة، حيث كان التعذيب من نصيبها فى أوائل القرن السابع عشر، إلا أن بيكون (Francis Bacon) أثر فى ما نعرفه اليوم على أنه العلم.

حاول بيكون (Francis Bacon) إقناع جيمس الأول (James I) لينشئ معهداً ملكياً لتطوير العلم وإنشـاء كلية لدراسـة التجارب العلمية. كما أراد إنشاء أستاذيات للعلوم الجديدة التى أسسـت فى جامعتى أكسـفورد وكامبريدج. لم يحقق بيكون (Francis Bacon) أياً من هذه الأمور خلال حياته إلا أن تشارلز الثانى (Charles) أنشأ الجمعية الملكية التى اتبع أعضاؤها أسلوب بيكون (Francis Bacon) العلمى، ثم أقر كلٌ من نيوتن (Newton) وداروين (Darwin) لاحقاً بإسهامات بيكون (Francis Bacon) العلمية. اعتقد بيكون أن الطريقة الوحيدة لتطوير معرفتنا بعالم الطبيعة تكون من خلال خطوات وإجراءات نظامية ومقيدة.

تكمـن الخطوة الأولى فى ملاحظة الحقائق، تسـجيلها وتكوين كتلة من المعلومات الموثوقة. يفيد بيكون بأنه يجب إنجاز هذا بجعل العديد من الأفراد يعملون معاً بدلاً من فرد يعمل بمفرده. ومن ثم ينبغى على هؤلاء العلماء التعرف على الضوابط والأنماط التى سـتظهر من المعلومات وربط بعضها ببعـض. وختاماً تدعم التجربة الفرضيات الموضوعة وعندها يسـتطيع العلماء الجزم بأن هذا قانون من قوانين الطبيعة ومن ثم يمكن عمل عدد من التنبؤات الدقيقة. ومن هنا نشـأ الأسـلوب العلمى. وفى الوقت ذاته خطرت الأفكار ذاتها على بال رجل آخر فى فرنسا.

أسلوب التأكد المطلق:

ولد رينيه ديكارت (Descartes) فى فرنسا عام ١٥٩٦م وتنقل فى أوروبا على أنه جندى شاب ورأى العالم على أنه ملىء بالمتناقضات. فقد خلفت الحداثة الدينية وراءها شكوكاً، فلم توجد أسس قوية تقوم على أساسها النظرة العالمية.

وفى الثالثة والعشرين من عمره، تكونت لدى ديكارت (Descartes) رؤية تنطوى على تطوير الطرق التى تمكنه من بناء طبيعة علمية بحتة يمكن التبين منها بكل وضوح وتأكيد. وكتب رينيه: «إن جميع العلوم ما هى إلا معرفة أكيدة وواضحة. فنحن نرفض المعرفة المحتملة فقط ونقول بالإيمان بالأمور المتعارف عليها والتى لا يوجد شك فى مصداقيتها». وهو الذى طرح فكرة قياس موضع نقطة ما بحساب المسافة بينها وبين خطين ثابتين. فنحن عندما نطالع اليوم أى رسم توضيحى، فإننا بذلك نطالع مخططاً ابتدعه ديكارت (Descartes).

وكونه رياضياً، طور ديكارت (Descartes) أسلوباً حديثاً فى المنطق شرحه وفصله فى مقالة «الطريق الصحيح لتطبيق الاستنتاج للبحث عن الحقيقة فى العلوم». وكان الأسلوب الذى صوره أسلوباً تحليلياً، حيث يتم تجزئة الأمور وترتيبها بترتيب منطقى، وأصبح هذا أسلوباً من خصائص البحث العلمى ونتج عنه ظهور نظريات عديدة حول العالم الذى نعيش فيه وكيفية النظر للواقع. فإذا ما واجهتك مشكلة اليوم فهل تجزئها وتعالجها بطريقة منطقية؟ أصبح هذا الأسلوب أساس كل العلوم المستقبلية.

وقام ديكارت (Descartes) بإدخال العديد من المعتقدات الأساسية فى الفكر الغربى واعتقد أن الاكتشاف العلمى بدأ بالحقائق التى يترتب عليها نتائج منطقية مبنية على الاستنتاج. وأقنع الناس بأن هذا الأسلوب سيمنحنا علماً مبنياً على حقائق حسابية وهى التى ستعطى البشر معرفة مؤكدة وموثوق فيها عن العالم.

الكون عبارة عن آلة:

أصبحت هذه الصورة للعلم تعرف باسم النظرة الديكارتية (Descartes) للعالم وما زال يتبعها العديد من الناس. فبالنسبة للديكارتية (Descartes) والآخرين فإن الكون ما هو إلا آلة بلا غاية ولا روحانية. فكل جزء فيها يعمل وفقاً لقوانين آلية ويمكن تفسير ماهيته وعمله.

فالنظرة الديكارتية (Descartes) للعالم والتى كان لها أعمق الأثر فى الفكر الغربى فرقــت بين العقل والمادة أو الجســم. ويتضح هذا فى الطــب الغربى. فصل ديكارت (Descartes) بين العقل، وهو «الشــىء المفكر»، والمادة عبارة عن ذلك «الشىء الممتد». واعتقد بأن الطبيعة مبنية على قوانين آلية وأن كل ما فيها قابل للتفسير، كما أنه أقنع الفكــر الغربى أكثر من بيكون (Francis Bacon) أنه يمكن الجزم فى تفســير ظواهر الطبيعة إذا ما استخدم الأسلوب الصحيح.

حاول ديكارت (Descartes) إعطاء تفسير دقيق لجميع الظواهر الطبيعية باستخدام نظــام واحد معتمداً على المبادئ الآلية إلا أنه فشــل فى تحقيــق ذلك. وعلى أى حال، أســهم أســلوبه فى اســتعمال المنطق فى تشــكيل الفكر الغربى على مدى ثلاثة قرون. والشــخص الوحيد الذى عارضه فى مفهومه هو سبينوزا (Spinoza) الذى اختلف معه فى وجود مادتين مختلفتين ألا وهما العقل والمادة، حيث يعتقد ســبينوزا (Spinoza) أنه سواء كان وصفنا للكون مبنياً على أساس دينى أم على أساس مرتبط بالكواكب والأجرام المادية الأخرى، فإننا فى حقيقة الأمر نصف الشىء ذاته. فالوصف الأول عقلى والثانى مادى، إلا أنهما أسلوبان لوصف الواقع ذاته. من هذا المنطلق يرى سبينوزا (Spinoza) أن الرب ليس خارج الكون، منفصلاً عنه وهو أيضاً ليس داخل الكون، بل هو الكون.

فكر عقلانى:

كان الإنجليــزى جون لــوك (John Lock) أحد الأفراد المناديــن بالفكر العقلانى فى القرن الســابع عشــر. حاول لوك (Lock) اتباع الأسلوب ذاته الذى اتبعه ديكارت (Descartes) لفهــم المجتمع وســلوك الأفــراد. من ثم حاول تطبيــق مبادئ الطبيعة البشرية على المشكلات الاقتصادية والسياسية. تلقى لوك (Lock) تعليمه فى مدرسة ويستمنستر ثم التحق بكنيسة المسيحيين فى أكسفورد، حيث أصبح رئيساً فيها قبل أن ينال شهادة الدكتوراه. ومن هنا بدأ اهتمامه بالسياسة والبحث الطبى.

رأى لــوك (Lock) أنه عند ولادة البشــر، فإن العقل البشــرى مــا هو إلا صفحة بيضــاء يتــم طباعة المعرفة عليها من خلال التجارب الحســية للأفــراد. أثرت هذه النظرية فى مدرســتين من مدارس علم النفس التقليدى ألا وهما الســلوكية والتحليل النفســى، كما أنها أثرت فى مفهوم الفلسفة السياســية. أعتقد لوك (Lock) بوجود فارق بين الجســم والعقل مثله فى ذلك مثل ديــكارت (Descartes) وأتفق مع ديكارت (Descartes) علــى مقولة: «أعلم أننى كائن مفكــر»، وأحجم من الموافقة على الجزء

المختص بمقولة: «إننى لا أعرف طبيعتى لأننى أجهل ما الذى ينقص الطبيعة لتصبح قادرة على التفكير». فبالنسبة للوك (Lock)، فإن الذاكرة هى الأشياء التى اهتم بها الأشخاص ، ورأى أن إدراك الشخص لما مر به فى تاريخه هو الذى يجعل الشخص يصل إلى ما هو عليه.

يؤمن لوك (Lock) بأن جميع البشر يولدون سواسية وأن تطورهم يعتمد على بيئتهم وأن أفعالهم كانت على الدوام مستثارة بالأشياء التى اعتقدوا أنها محط اهتماماتهم الخاصة. اعتقد لوك (Lock) بوجود قوانين طبيعية فى المجتمع كما هى فى الطبيعة. وتشتمل هذه القوانين على الحرية والمساواة وحق الامتلاك للجميع.

وأصبح هذا الاعتقاد الأساس الذى بنى عليه نظام قيم يحتوى على السوق الحرة والحكومة الممثلة للشعب والفردية. أثر هذا المعتقد فى تفكير توماس جيفرسون (Thomas Jefferson) وانعكس فى إعلان الاستقلال والدستور الأمريكى. وتصف مارغريت ويتلى (Margaret Wheatley) هذا التفكير فى أمريكا اليوم، فتقول: «إننا فى أمريكا رفعنا الفردية لتبلغ أقصى درجات التعبير عنها، ويقوم كل منا بحماية حدودنا وتأكيد حقوقنا، مما خلق لدينا ثقافة يصفها بيللا (Bellah) وآخرون بأنها «تجعل الفرد معلقاً بعُزلة مجيدة ولكنها مخيفة».

كما أثر لوك (Lock) فى أسس وقواعد علم الاقتصاد الحديث فقال بأن الأسعار تحدد بموضوعية حسب العرض والطلب. ومكن ذلك التجار من تبرير ارتفاع الأسعار والتحرر من الالتزام الأخلاقى بمبدأ الأسعار المنصفة، كما أن هذا المعتقد أصبح قانوناً اقتصادياً باقياً لليوم مثله فى ذلك مثل قوانين علم الميكانيكا. فالنظرة الميكانيكية العالمية أثرت فى كثير مما نراه حولنا فى الوقت الحاضر.

اكتمل العالم الآلى:

قام إسحاق نيوتن (Isaac Newton) المولود فى السنة التى توفى فيها غاليليو (Galileo) بإتمام وضع النقاط على الحروف فيما يختص بالثورة الآلية أو الميكانيكية، حيث صاغ نيوتن القوانين العامة للحركة التى تحكم جميع الأجرام فى النظام الشمسى، وذلك عن طريق الجمع بين قوانين كيبلر (Kepler) للحركة الكوكبية وقوانين غاليليو (Galileo) حول الأجسام المتساقطة (وإضافة الجاذبية إليها)، وهو ما أصبح تركيباً رياضياً كاملاً للنظرة الآلية نحو الطبيعة. وبفعله هذا أكمل نيوتن (Isaac Newton) أعمال كل من كوبرنيكوس (Copernicus)، كيبلر (Kepler)، غاليليو (Galileo)، وديكارت (Descartes).

ومنحت نظرية نيوتن الفيزيائية منذ القرن السابع عشر العالم نظرية بقيت حتى القرن العشـــرين الأســـاس للفكر العلمى. كما قبلت الكنيســـة بهذه النظرية وتخلت عن نظرية بطليموس (Ptolemy) وذلك لأن هذه النظرية توحى بوجود خالق عظيم خارج هذا الكون. ولكن بدأت وبالتدريج فكرة الكائن المقدس تتلاشـــى فيمـــا يختص بالنظرة للعالم ويدعم ذلـــك المفهوم الديكارتى (Descartes) القائل بفصل المادة عـــن الروح. فلا نفتقر إلا إلى «الإثبات» وكل ما يمكن إثباته هو واقع وهو ما وصفه زوهار (Zohar) قائلاً:

«حولـــت الفيزياء التقليدية العالم والكون فى زمن الإغريق والعصور الوســـطى من كون مفعم بالغاية والذكاء ويحركه حب الرب لمنفعة جميع البشـــر إلى آلة جوفاء تعمل بدقة الســـاعة.... وأصبح البشـــر بصراعاتهم ومفهوم الضميـــر برمته والحياة ذاتها أموراً لا تربطها صلة بعمل آلة الكون الفسيح».

سيد الطبيعة:

يبدو أن الإنســـان بالفعل أصبح سيداً للطبيعة وليس من الناحية النظرية فحسب، وذلـــك لأن آلية نيوتن (Isaac Newton) مكنتنا مـــن تطوير آلية منحتنا الطريق للثورة الصناعية. فأصبح الكون اليوم ليس إلا نظاماً آلياً هائلاً يعمل وفقاً لقوانين حسابية بحتـــة ويمكننا من التحكـــم بالطبيعة. انتشـــرت هذه النظرة للعالم من خلال نشـــر مؤلفات نيوتن (Isaac Newton) وهى تحمل عنوان المبادئ الحسابية لفلسفة الطبيعة (The Principia) ومضمونهـــا أن جميع الظواهر الفيزيائية ما هى إلا جزيئات بعضها مرتبط ببعض بواسطة الجاذبية.

من المثير حقاً أننا عندما نلقى نظرة على الحياة الشخصية لنيوتن (Isaac Newton) نجد شخصاً يمقت زوج والدته (توفى والد نيوتن قبل ولادته) الذى هجر والدته تاركاً إياهـــا تكافح وتربى ولدها بمفردها. ولد نيوتن لعائلة مزارع صغير فى لينكولنشـــاير ولم يظهر نيوتن (Isaac Newton) أى تميز فى المدرســـة أو فى دراســـته الجامعية، إلا أنه وبعد عودته من كمبريدج عندما دب الفزع من انتشار الطاعون بدأ فى شق طريقه المهنى بشكل ملحوظ.

وأصبح نيوتن من تلك اللحظة يعلم نفســـه بنفسه وتولدت لديه رغبة عارمة فى أن يتحكـــم بحياته حتـــى لا يؤذيه أحد كما فعل زوج والدته. وامتد هذا التحكم ليشـــمل عملـــه، ومن هنا واتته الفرصة ليطور عمله، حيث غادر معلمه جامعة كمبريدج إلا أنه

أمن لنيوتن مقعداً فى الجامعة مما منحه وهو فى السابعة والعشرين من عمره حرية تتبع معتقداته الفكرية الخاصة. وعلى كل حال، فقد قام نيوتن بكتابة مجلدات حول الكيمياء وحول مقتطفات من سفر الرؤيا فى الإنجيل وحول نظريات اللاهوت غير التقليدية وحول أمور التنجيم فكان بذلك آخر «السحرة».

ومع هذه النظرة الميكانيكية العالمية أصبح من الصعب الأيمان بالرب، الأمر الذى خلق بمرور الوقت جواً روحانياً، وذلك لأن عالم نيوتن (Isaac Newton) مثله فى ذلك مثل ديكارت (Descartes) لا يوجد فيه متسع «للغرض»، حيث إنه استبدل ذلك بأسلوب عقلانى يعالج أمور البشر وأصبح عصره يعرف بعصر التنوير والذى انتشر فى المجتمع خلال القرن الثامن عشر، وفقدت الكنيسة سيطرتها المحكمة على الناس وعلى آرائهم.

سيد الاقتصاد:

نشر آدم سميث (Adam Smith) وهو فيلسوف اسكتلندى وصديق لجيمس وات (James Watt)، مخترع محرك البخار، كتاباً بعنوان ثروة الأمم وذلك فى العام ١٧٧٦م. كان سميث محاطاً بالآلات فى المصانع والمطاحن الكبيرة. وقد أثرت هذه المصانع والمؤسسات التجارية الجديدة فى تفكيره. اعتقد سميث أن ثراء أى أمة سيعتمد على نسبة الأشخاص المعنيين بالإنتاج الناتج عن العمال والمصادر الطبيعية و ستؤدى الكفاءة والمهارة إلى تطوير الإنتاج وذلك من خلال الاعتماد على العمال لإدارة الآلات والمحافظة عليها وصيانتها، وأدرك المصنعون أيضاً أنه بالإمكان الاستعاضة عن العمال بالآلات واستخدموا هذه الفكرة للإبقاء على العمال شاعرين بعدم الأمان وطيعين بحيث يسهل قيادتهم. وما زالت هذه الفكرة موجودة لدى القوى العاملة إلى يومنا هذا وعزز وجودها عمليات تخفيض حجم العمالة بالمؤسسات.

وتم تبرير كسب الأرباح على أنها ضرورية لشراء عدد أكبر من الآلات. واعتقد سميث بأن نظام السوق هذا سيستمر فى النمو مع زيادة فى الطلب على البضائع. وتنبأ بأن التقدم الاقتصادى سينتهى بنفاذ المصادر الطبيعية إلا أن هذا سيحصل فى المستقبل البعيد لدرجة أنه أمر لا علاقة له بنظرياته. فالعالم ما هو إلا كائن تحكمه الآلات والبشر. ليس من الأهمية بمكان إن كنا نستنفد المصادر الطبيعية أسرع بكثير من الوقت اللازم لإعادة تكوينها لسد النقص. فطريقة إنجاز العمل وتنظيمه قائمة على «الإدارة» التى بدورها تعتمد على التحكم، فإذا تمكنا من التحكم بالطبيعة فهناك من سيتحكم بالبشر.

أقرب للحياة منه إلى العالم الآلى:

أعتقد الفيلسوف الألمانى كنط (Kant) أن نيوتن (Newton) والآخرين كانوا من دون شك محقين فى وصفهم للكون على أنه كائن، إلا أنه أعتقد أيضاً أن العلم لم يكن يمنحنا إلا تفسيرات آلية فى أمور يكون فيها هذا النوع من التفسير غير كافٍ، فالمعرفة العلمية تقتضى أن تدعم باعتبار الطبيعة أمراً ذا هدف وغاية وكان فهم الحياة واستيعابها من الأمور التى تهم كنط (Kant)، حيث اعتقد أن نموذج الحياة فيه متسع لمفاهيم مثل: الإرادة الحرة والطيبة والشر والروحانية. واستنتج كنط (Kant) أن العالم الأخلاقى محكوم بقوانين أخلاقية عالمية تماماً كالعالم التجريبى الذى تحكمه قوانين علمية عالمية. يعنى هذا أن الأخلاقيات مبنية على المنطق مثلها فى ذلك مثل العلم.

فى نهاية القرن الثامن عشر ظهرت الحركة الرومانسية فى ألمانيا والتى انتقدت مفهوم الأسلوب العلمى العقلانى المجرد من خلال أشخاص مثل هيردر (Herder) وجوتيه (Goethe)، حيث رأى جوتيه (Goethe) الطبيعة على أنها وحدة حية يكون فيها العقل والمادة مرتبطين بشكل معقد لا يمكن الفكاك منه. ومن هنا نشأت فكرة الترابط المتداخل للطبيعة، ولكن ما هو الحال بالنسبة للغاية؟

كان هيجل (Hegel) المولود فى شتوتجارت عام ١٧٧٠م ممن أعاروا مفهوم الغاية اهتماماً، فكان له أكبر الأثر فى القرنين التاسع عشر والعشرين، لذا من الأهمية بمكان استكشاف أعماله فى هذا المجال.

تطور البشرية نحو المعرفة التامة:

رأى هيجل (Hegel) أن مفاهيمنا متضمنة فى أساليب حياتنا، أى فى مجتمعاتنا. فعندما تغيرت المجتمعات تغيرت المفاهيم. ولقد رأى أن التاريخ وتطور العالم يسيران قدماً دائماً. وهو ما أطلق عليه اسم «العملية الجدلية» واعتقد بأننا سنستمر فى التحرك قدماً لتحقيق التطور الفكرى الأعظم نحو الحرية. ومعنى هذا أن التاريخ ليس مجرد سلسلة من الحوادث فحسب بل إنه تقدم هادف نحو الحرية والمعرفة. وإنك إذا ما طرحت عليه سؤالاً مثل: «من الذى يتغير؟ هل هم الأفراد أم المجتمع؟» فإن هيجل (Hegel) سيرد مجيباً: «لا هذا ولا ذاك إن الشىء الذى يتغير هو ما أطلق عليه اسم جيست ، وهنا يصبح من الصعب استخدام الترجمة لفك طلاسم هذه الكلمة، ففى اللغة الإنجليزية تعنى كلمة جيست (Geist) «العقل» إلا أنها أيضاً تدل على «الروح»،

وبناءً على هذا التعريف، فإن الواقع ما هو إلا مفهوم يفوق فكر الفرد. فهيجل (Hegel) يعتقد أن الواقع هو جيست (Geist) وهى المبدأ الأسمى فى الوجود. فتطورنا التاريخى بمجمله ما هو إلا تطور جيست (Geist) نحو الوعى بالذات ومعرفة الذات.

الفكرة الرئيسـيـة للعملية الجدلية أن الروح تتعرف إلى نفسـها على أنها الحقيقة المطلقة وحتى الأمور التى تبدو عدائية ما هى إلا أجزاء منها. وهذا ما يسميه هيجل (Hegel) «المعرفـة المطلقة». وعند هذه المرحلة توجد الحرية المطلقة وذلك لأن العقل والـروح هما الآن القوتان اللتان يأتمر العالم بأمرهما بأسـلوب عقلانى بدلاً من تلك القوى الخارجية التى تفتقر إلى العقلانية. فما أن ننظر لأنفسنا على أننا نحن العالم حتى نستوعب وندرك العملية. وذلك لأن قوانين التطور التاريخى هى فى واقع الأمر قوانيننا نحن المبنية على المنطق وعلى تفكيرنا.

يرى هيجل (Hegel) أن دراسـة التاريخ هـى الطريقة المثلى لمحاولة معرفة طبيعة الجيسـت (Geist). ففى أعظم أعماله على الإطلاق علم ظاهرة الروح، سعى هيجل (Hegel) ليبـين أن تطـور الفكر البشـرى حتى هذه اللحظة ما هـو إلا نتاج منطقى وضرورى للروح التى بدأت تتبلور وتتمحور فى ذاتها. فنحن فى تطور مسـتمر وتتغير معنا مفاهيمنا الدينية، الفنون، العلـوم، الأفكار، الاقتصاد، المنظمات، والمجتمع ذاته. لذا، فإن موسـيقى موزارت (Mozart) ما كان ليكتب لها أن تكون إلا فى عهد موزارت (Mozart) وكذلك الأمر بالنسبة للرأسمالية.

عوداً إلى سيزيف (Sisyphus) المسكين، الذى كان يدفع الصخرة لأعلى التل. فإذا ما صدق هيجل (Hegel) فإن سيزيف (Sisyphus) فى حين أنه واقف على قمة تلته يراقب العالم، فإنه سيغير من فهمه للعالم وللمعتقدات الدينية. وكيف يجـب أن يحكُمَ المجتمع، وبطبيعة الحال، فإن الناس سـيأتون إليه للتواصل معه ويقوم هو بدوره بالتفكير الملىء بحكاياتهم، فى حين أنه يقوم بدفع صخرته، ولكن هل سيكون سماعه للأفكار الجديدة أمراً كافياً حتى يتغير سيزيف (Sisyphus)؟ هـل يتوجب عليك أن تستشـعر التغيير أو على أقل تقديـر تتأثر به حتى يتغير الإطار العام للأمور المحيطة بنا؟ هل يتوجب علينا خوض تجربة العولمة لنسـلم بوجودها؟ والجواب هو كلا، ولكن لنغير من سلوكنا ونجعله سلوكاً عالمياً يستوجب ذلك بعض الاندماج النفسـى وهذا أمر لا يتأتى إلا بالتجربة. وهذه هى النظرة التى اعتنقها هيجل (Hegel) فيما يختص بتغير المجتمعات.

انقسم أتباع هيجل (Hegel) بعد وفاته إلى طائفتين فطائفة اليمين آمنت بالحكومة العقلانية الأمر الذى اشتمل فى مقتضاه على الحكومة البروسية والتى منها نشأت الوطنية الألمانية. أما الطائفة اليسارية التى عملت بمفاهيم هيجل (Hegel) التى نادت بأن الأمر يقتضى حدوث تغير بعيد المدى وهو تغير ثورى، ومن أشهر تلامذته هو كارل ماركس (Karl Marx).

رجل الاقتصاد:

اقتبس ماركس (Marx) آراء هيجل (Hegel) التطورية إلا أنه استبدل واحداً من تلك الآراء وهو ما اعتبر على أنه الخطأ الفادح، حيث سلم ماركس بمفهوم أن الواقع ما هو إلا تطور تاريخى، وسلم بالمفهوم القائل بوجود العملية الجدلية، وبوجود هدف نهائى، وسلم بالمفهوم القائل: بأن الهدف هو الوصول إلى مجتمع خال من الصراعات حتى يتم تحقيق هذا الهدف، فإنه محكوم علينا بالبقاء فى عزلة. الاختلاف الكبير بينهما هو أن هيجل (Hegel) اعتبر العملية ذهنية وروحية، فى حين نظر إليها ماركس (Marx) على أنها مادية تقتضى التحكم بالقوى الاقتصادية، وهى على كل إذا ما صدق هيجل (Hegel) إحدى مفاهيمنا، وألف ماركس فكرة جيست (Geist) التى هى أساس أعمال هيجل (Hegel) الذى آمن بأن الأمر الأوحد الذى هو واقعى بدرجة عالية هى الروح التى هى الواقع بمجمله وكل جزء لا متناهٍ فيها يشكل جزءاً من الروح السامية.

بالنسبة لهيجل (Hegel)، فإن الحرية تكمن فى إدراكنا لقدرتنا البشرية مجتمعة للتحكم فى مصيرنا.

لهذا السبب، فى رأيى، فإن القيادة مهمة جداً، لكن القيادة الجماعية لا تلك المنحصرة فى أفراد قلائل بناءً على المناصب التى يتقلدونها.

ولم تأخذ النظرة الميكانيكية العالمية فى عهد هيجل (Hegel) بتطور الفكر والروح. لذا استوجب إضافة نموذجاً مختلفاً. فحسب رأى هيجل (Hegel)، فإنه فى الماضى تطورت البشرية بسبب ميلها لتعكس حالاتها الخاصة. فعندما نمعن التفكير فى فلسفة ما، فإننا نطور فكراً جديداً أو أصنافاً تظهرها الفلسفة التى تعكسها وعندما يمضى التفكير فى الأحداث التاريخية، فإننا نكتسب آراءً جديدة لم توفر لأولئك المشاركين فى هذه الأحداث. فلا يمكننا الاتعاظ من التاريخ وذلك لأننا عندما نفكر بماضينا فنحن نغير من أنفسنا حتى يصبح حالنا والمشكلات المترتبة عليه مختلفة كلياً من أحوالنا فى الماضى.

فهــل اتعظنا من حربــين عالميتين؟ ففى خلال القرن الماضى لم تمض غير ســنة واحدة دون نشوب حروب فى مكان ما من العالم. ولكننا نحن بأنفسنا تغيرنا وأصبحنا نتعامل بطريقة مختلفة عن تلك التى كنا عليها مائة سنة مضت.

وفى باقى أوروبا بزغت فكرة النشوء فى أمور شتى من أمور الحياة. ومن الملاحظ ونحــن نقف على الدائرة الانتقاليــة، فإن آراءً قليلة جداً نســبت إلى أفراد بمعيتهم. بدايــة، تم اعتبار التطور على أنه مفهوم تسلســلى، بدءاً بالــرب فى أعلى الهرم، يليه الملائكة ثم البشــر (الرجال أولاً) والحيوانات، وفى أســفله نجد الأشكال البدائية من أشكال الحياة.

ثورة من نوع آخر:

قام لامارك (Lamark) بقلب التسلســل السابق رأساً على عقب عندما نادى بأننا جميعنا نشــأنا من حياة بســيطة. وبعد عقود عدة قدم داروين (Darwin) أدلة تثبت النشــوء البيولوجى فى كتابه «أصل الأنواع» والذى نشــر عام ١٨٥٩م. وتركت أعمال داروين (Darwin) الأثــر ذاته الذى خلفته نظرية كوبرينكــس (Copernicus). ومن جديد نحاول فى نظرتنا للعالم اســتيعاب هذا التفكير الثورى. قام كل من كوبرينكس (Copernicus) وغاليليو (Galileo) بنقل الأرض من مركز النظام الشمسى مما حرك ضغائن الكنيسة لأنهم أرادوا تجريد البشر من كونهم مركز كل الأشياء. إلا أن النشوء والارتقاء فى نظرية داروين (Darwin) كانت أكثر ســوءاً، وذلك بســبب تحديه ســفر التكوين المعتمد على مفاهيم معينة فيما يختص بأصل الكائنات، وتحدى أيضاً الفكرة القائلة بتفرد الإنســان عن باقى الكائنــات، حيث إن نظرية داروين (Darwin) برهنت على أن البشر نشأوا من أشكال بدائية جداً من أشكال الحياة.

إلا أن فكرة النشــوء والارتقاء غفل عن ذكر هيربرت سبنسر (Herbert Spencer) الذى ســبقت آراؤه حول النشــوء والارتقاء آراء داروين (Darwin) بعشر سنوات على أقل تقدير. بدأ سبنسر (Herbert Spencer) حياته العملية مهندساً فى سكة الحديد وانتهــى به المكان مؤلفاً. وكان لكتاباته أبلغ الأثــر فى نظرة المجتمع للعلم، حيث لفت انتباه العالم الفكرى فى العهد الفيكتورى فى بريطانيا وبعد الحرب الأهلية فى أمريكا إلــى العلم ومفهوم النشــوء والارتقاء. ففى عام ١٨٥٢م نشــر مقــالاً بعنوان فرضية التطور، حيث أيد بشدة مفهوم التطور بدلاً من المفهوم الإنجيلى لمسألة الخلق.

كما أن سبنسر (Herbert Spencer) قام بتطبيق فكره على التاريخ والمؤسسات البشرية ولاقت آراؤه ترحيباً فى كل من بريطانيا واليابان، وكان الإطراء الأكبر لأعماله فى أمريكا، حيث كان سبنسر (Herbert Spencer)، وليس داروين (Darwin)، من ألف مفهوم «البقاء للأقـوى» الذى رحبـت به الطبقة المتزايـدة من المقاولين أصحاب الملايـين فى الولايات المتحـدة الأمريكية واليوم يتذكر العالم البريطانى سبنسـر (Herbert Spencer) بسـبب علاقته الغرامية مع الأديبة الإنجليزية جورج إليوت (George Eliot) لا بسبب أعماله.

إلا أن عمل داروين (Darwin) منح البشر «مكانة» فى العالم ليس بصفتهم فاتحين يقومون بالسـلب والنهـب للمصادر الطبيعية بل بصفتهم وارثـين يتحملون الكثير من المسـئوليات». فإذا كنا قد تطورنا ونشـأنا من أشكال أخرى للحياة، فإنه وبكل تأكيد يتوجب علينا أن نكون مسئولين عن الكائنات الموجودة فى هذا الكون.

فأصبح العلم فى هذه المرحلة مؤسسـة منظمة لها لغتها وفروعها المختلفة لدراسة مختلف نواحى العالم المادى، حيث حل العلم محل الكنيسة فى التأثير فى نظرة الناس للواقع. وبقدوم العلم ظهر العصر الصناعى وبدأ بعض الناس ليس فقط فى محاولة السـيطرة على الطبيعة، بل السـيطرة على الحياة البشـرية والآلات أيضاً. فإذا ما اسـتطاع العلم الفصل بين الجسم والعقل والقول بأن العالم ما هو إلا آلة فما الحاجة إذاً للروح البشـرية؟ فالبشـر مثلهم فى ذلك مثل الآلات فهم يكدحون لكسـب قوتهم حتى يتمكنوا من شـراء منتجات، وبهذا تـزداد الحاجة إلى كم أكبر من هذه المنتجات وسـيقوم الناس بالشراء بكميات أكبر وهلم جراً حتى وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم. فأثـر العصر الصناعى فى الكتّاب أمثال تشـارلز ديكنز (Charles Dickens) ووليام بليك (William Blake) الذى كتب:

للقسوة قلب إنسان،
وللغيرة وجهه؛
وللرعب الشكل البشرى لطبيعة سماوية،
وللسرية رداء البشر.
فرداء البشر حديد مصاغ،
والشكل البشرى ذا شكل متقد،
والوجه البشرى فرن موصد،
وفى مقر هذا الفرن ذلك القلب البشرى النهم.

صاحب الفيزياء الجديدة:

مع نهاية القرن التاسع عشر كان الفكر التطورى فى مرحلة الانتشار وبرز فى علم الفيزيـاء، حيث كان فيزيائيون مثل ماكـس بلانك (Max Plank) يقومون بتطوير علم الحركة الحرارى وهو علم الحرارة. اكتشـف بلانك (Max Plank) من خلال أبحاثه مبدأ كمية الطاقة، الذى ينص على أن الطاقة تنبعث على أنها مد متواصل دائماً ولكن باعتبارها وحدات منفصلة تعرف بالكميات.

وبالنسـبة لعلم الأحياء فالتطور يعنى التحرك باتجاه نظـام متنام ومعقد، أما فى الفيزيـاء وبفعـل علم الحركة الحرارية، فإنها تعنى تمامـاً العكس، فهى تعنى الحركة باتجاه فوضى متزايدة. بدأت المرحلة الخاصة بثورة فى النموذج فى القرن العشرين. فالعالم، كما سنلاحظ، ليس آلة ميكانيكية يتحكم فيها البشر.

ففى العـام ١٩٠٥م قام ألبرت أينشـتاين (Albert Einstein) بنشـر ورقتى عمل أحدثتا ثورة فى الفكر العلمى. فى الأولى طرح نظريته المتعلقة بالنسبية، وفى الأخرى حدد طريقة جديدة للنظر إلى الإشعاع الكهرومغناطيسى والتى أصبحت فيما بعد من خصائص النظرية الكمية، وهى نظرية الظواهر الذرية (الذرات وطاقاتها).

عالم مختلف:

إن اكتشـاف العالمين الذرى وشـبه الذرى أوصل العلماء إلـى حقيقة غريبة وغير متوقعة حطمت أسس نظرتهم العالمية ودفعتهم للتفكير بطرق جديدة بالكامل.

فنظريـات ثورية كتلك التى قدمها كوبرنيكوس (Copernicus) وداروين (Darwin) قدمت للعالم تغيرات عميقة فى المفهوم العام للعالم، وعلى الرغم من أن هذه التغيرات أحدثـت صدمة لـدى العديد من النـاس، إلا أن المفاهيم الجديـدة ذاتها لم تكن من الصعوبة بحيث لا يمكنهم فهمها وإدراكها. والآن، ونحن على أعتاب القرن العشـرين، فإن الفيزيائيين يواجهون تحديات جدية فى قدرتهم على فهم العالم والواقع.

ففـى كل مرة يطرحون فيها سـؤالاً على الطبيعة من خلال تجربـة ذرية تعطيهم الطبيعة رداً يحوى فى مجملـه على معطيات متناقضة ظاهرياً، وكلما حاولوا توضيح الموقف ازداد التناقض حدة.

أصبـح علماء الفيزياء فى خضم صراعهم لفهم هذا الواقع الجديد واعين بشـكل مؤلم بأن مفاهيمهم الأساسـية، لغتهم وطريقة تفكيرهم بأجمعها غير ملائمة لشـرح

وتفسير الظواهر الذرية. فلم تكن مشكلتهم فكرية فحسب، وإنما احتوت فى مضمونها أيضاً على تجارب عاطفية ذات صلة بالوجود.

كان وارنـــر هايزنبرغ (Warner Heinsberg) أحد هــؤلاء العلماء الذى علق قائلاً: «أذكر مناقشاتى مع بور (Bohr) التى كانت تستمر لعدة ساعات حتى وقت متأخر من الليل، وغالباً ما تنتهى بشعورنا باليأس وخيبة الأمل. وبعد أن تنتهى المناقشات وأذهب إلى الحديقة المجاورة لأتمشـــى أطرح على نفسى مراراً وتكراراً هذا السؤال: هل من الممكن أن تكون الطبيعة منافية للعقل كما تبدو لنا فى هذه التجارب الذرية؟».

الحقيقة ذاتها تتغير:

وجــد الفريق المكون من الزملاء هايزنبـــرغ (Warner Heinsberg) ونيلز (Niels) بور (Bohr) إيرون (Erwin) شـــرودنجر (Schrodinger) أنه من الضرورى أن يغيروا مفاهيمهم المتعلقة بالمســـاحة والوقت والمادة والأجســـام والسبب والنتيجة، أى بمعنى آخـــر الواقع ذاته. وتوصلوا فى النهاية إلـــى معادلة رياضية محددة عرفت فيما بعد بالنظريـــة الكمية أو علم تقنية الكمية التى قلبت عمل نيوتن (Newton) رأســـاً على عقب، وأظهرت الواقع على أنه غير ثابت بل متحرك، إما بالتوسع أو بالانكماش.

وفى ظل هذه التطورات المبكرة لنظرية الكمية قام أينشتاين (Einstein) بالتفحص العميق والدقيق لأساسيات نظرية الجاذبية التى وضعها نيوتن (Newton)، وفى نهاية عام ١٩١٠م قام أينشتاين (Einstein) بطرح نظرية ثورية جديدة أعطت صورة مغايرة بالكلية لنظرية نيوتن (Newton) ألا وهى نظريته العامة عن النسبية. فالآن الجاذبية هـــى كما اقترح ســـتيفن هاوكنج (Stephen Hawking) فى كتابـــه نبذة مختصرة عن الوقت «ليست قوة كغيرها من القوى».

كتب أينشتاين (Einstein) فى سيرته الذاتية قائلاً:

عـــذراً يا نيوتن (Newton)؛ فأنت اكتشـــفت طريقة واحـــدة كانت فى عصرك هى الوحيـــدة الممكن انتهاجها من قبل رجل له فكـــر متقد، بقوى إبداعية. فالمفاهيم التى أوجدتهـــا مـــا زالت توجه فكرنا فـــى الفيزياء على الرغم من معرفتنـــا التامة بوجوب استبدالها بمفاهيم أخرى من وحى تجاربنا الحديثة إذا ما كان هدفنا هو الوصول إلى فهم عميق للعلاقات التى بعضها يرتبط ببعض.

وانبثق عن هذا التغير الثورى فى الحقيقة وهذا التحول الكامل فى النماذج الحقيقية نظـــرة متباينة للعالم التى لم يقبل بها العديد من الناس. فلم تعد حقيقة العالم قائمة علـــى أنه آلة مكونة من أجســـام ما بل كائن حركى كامل، متكامـــل، عضوى، مترابط، ويُنظر إليه على أنه أنماط من العملية الكونية.

لقد اتضح أن الذرات ليست ذرات صلبة بل هى مناطق فسيحة فى الفضاء بحيث نجـــد ذرات بالغة الصغر، وإلكترونات تتحرك حـــول النواة. فللذرات طبيعة مزدوجة، فهى أحياناً ذرات وأحياناً أخرى أمواج.

أمـــا فى فيزيائية نيوتـــن (Newton) فإن العالم يتكون مـــن ذرات بالغة الصغر ألا وهى الذرات، التى تصطدم وتتجاذب وتتنافر بعضها مع بعض. وهى صلبة ومنفصلة بعضها عن بعض، حيث تشغل كل ذرة حيزاً مكاناً وزماناً خاص بها فى الكون. واعتبرت الحركة على أنها ليست أموراً أساسية فى ذاتها. أما بالنسبة للفيزياء الكمية، فإن لكل الموجات والجزيئات الدرجة نفســـها من الأهمية، فكل واحدة منهما ما هى إلا طريقة توضح بها المادة نفســـها وكلاتاهما يكونان المادة، إلا أنه لا يمكننا مطلقاً التركيز على كلتيهما فى الوقت ذاته.

واتضـــح فيما بعد أنه حتى الجزيئات شـــبه الذريـــة أى الإلكترونات، والبروتونات، والنيترونات فى النواة، ليست كائنات صلبة كما كان علماء الفيزياء القديمة يعتقدون. فعلى المستوى شبه الذرى لا توجد المادة بحتمية أكيدة فى أماكن محددة بل إنها تُبدى «ميـــلاً للوجـــود»، ولا تظهر الأحداث الذرية بحتمية أكيدة فـــى أوقات محددة وبصور محددة بل إنها تُبدى ميلاً للظهور كذلك؛ بمعنى آخر، إن قوانين الفيزياء الذرية يمكن التعبيـــر عنها بطريقة واحدة فقط ألا وهى طريقـــة الاحتمالات. وهذه النظرية تحل مـــكان نظرية نيوتن (Newton) الحتمية، حيث يوجد كل ما يتعلق بالحقيقة الفيزيائية بصورة ثابتة يتم تحديدها وقياسها.

عالم من الترابط:

إن عالمنا فى القرن الواحد والعشـــرين لا يتعلق بالأجســـام التى يمكننا التحكم بها. ففى النظرية الكمية لا ينتهى بك المطاف بالحصول على الأشـــياء؛ وإنما تعمل فى عالم من الترابط، حيث توجد الجزيئات ويتم مراقبتها فقط بمقارنتها بشـــىء آخر فلا توجد «كأشياء» مستقلة. ويتكون عالمنا من قوى طاقة مترابطة وهذا هو النموذج الجيد للقيادة. فالإدارة هى عن التحكـــم وهى مبنية على المذهب الديكارتى (Descartes) القائل: بأن

المنظمـات ما هى إلا آلات، فى حين تتعلق القيادة بالصلـة التى تربط القائد بالآخرين وكيف يرتبطون فى مركب شبكى يدعو إلى التغيير. فتظهر تكنولوجيا المعلومات والعولمة ترابـط عالمنا اليوم، لذا فإن عالمنا اليوم بحاجة إلى القيادة لأن نموذج الإدارة قد تغير. فيتوجب على منظماتنا أن تتغير جذرياً ليس فقط فى تركيبها وإنما فى تفكيرها.

قال هايزنبـرغ (Warner Heinsberg): «إن العالم بنـاءً على ذلك يظهر على أنه نسيج معقد من الأحداث يقوم الترابط بمختلف أشكاله عن طريق التعديل أو التداخل أو الاندماج، ومن ثم يتم تحديد تركيبة العالم بأسره.

ووجد أينشـتاين (Einstein) صعوبة فى قبول وجود روابط غير محلية ينتج عنها الاحتماليـة التى أصبحـت محل تناظر مع بور (Bohr) فى العشـرينيات والتى قادت أينشـتاين (Einstein) ليصرح بمقولته الشـهيرة: «إن الرب لا يلعـب النرد». إلا أن أينشتاين (Einstein) أقر فى نهاية الأمر بأن النظرية الكمية كما فهمها بور وهايزنبرغ شكلت نظاماً فكرياً ثابتاً. ولكن بقى معتقداً بوجود حقائق خارجية تحتوى فى مضمونها على عناصر منفصلة ومسـتقلة. وكما بقى نيوتن يلعب دور «السـاحر» أو الكيميائى أصبح أينشتاين (Einstein) أبا الفيزياء الجديدة وبقى يلعب إلى حد ما دور الديكارتى (Descartes) إلا أن إسـهاماته كانت هائلة فيما يختص بفهم عالمنا والتى تبلورت فى مواهبه القيادية التى كانت تتسم بقدر كبير من الإبداعية وسعة الخيال.

وبرهن جون بل بعد مضى عقود من السـنين أن المفهـوم الديكارتى (Descartes) للحقيقـة على أنها مكونة من أجزاء منفصلة بعضها مترابطة مع بعض بروابط محلية لا تطابق النظرية الكمية. لا يوجد حقيقة منفصلة، فكل شـىء مترابط. ثم قام ألين أسـبكت (Alain Aspect)، وهو عالم فيزيائى فرنسى، فى العام ١٩٨٢م بعمل سلسلة مـن التجارب السـنوية مبرهناً أن الـذرات الأولية تتأثر بروابط غيـر ظاهرة للعيان قائمة بين الزمان والمكان. وختاماً نحن نعتقد فى الوقت الراهن أن العالم فى اتسـاع ولا يوجد مركز للكون وأنه من المحتمل أن العالم قد بدأ بـ «الضربة المدوية الهائلة».

ما هو مقدار الحقيقة التى يمكن للعلم أن يقدمها لنا؟

منحنـا العلم فهماً أعمق وأكبر للعالم من حولنا إلا أنه أيضاً لا يزال تحت الفحص والتدقيق. بدأ الناس يشـككون بمصداقيـة العلماء ، ومن أحدث الأمثلة التى برهنت على ذلك هو عدم ثقة العامة بتوصية العلماء للحكومات بشأن الأطعمة المعدلة وراثياً. كما أننـا ندرك محدودية العلم المتمثلة فى النعجة دوللـى والتى اتضح فيما بعد أنها

ليســت عملية استنســاخ بحتة. وهذا الأمر يدعو إلى التشــكيك فى أخلاقيات العلم وحدودها التى يجب عــدم تعديها أخلاقياً ومن بيده القرار فيما يختص بذلك الأمر. فالعلم فى يومنا هذا وفى حد ذاته موضوع تحدٍّ على أنه أســاس النظرة للعالم. كما أنه قد يتطور فى حد ذاته فى الألفية الجديدة.

العلم والقادة:

هل بمقدور العلم منحنا الفهم اللازم للعالم والذى نحتاج إليه لنصبح قادة؟

لا يوجد من يعارض فكرة أن العلم قد أوضح لنا الشىء الكثير عن العالم من حولنا ومــن هذا الفهم تمكنّا من خلق نظرة وفكرة معينــة عن العالم. لكن القدر الكبير من النظــرة العلمية للعالم ما زالت توصف بأنها نيوتينية وضمن هذا الإطار الذى يتم من خلاله تدريس القيادة ولهذا السبب، فإن هذه القيادة هى إدارة أكثر منها قيادة.

يتعرض الكيان العلمى هذه الأيام للتشكيك حول تأثيره تماماً مثلما حدث للكنيسة عندما كانت هى المتحكمة فى النظرة العالمية. وحتى داخل المجتمع العلمى نفسه هناك نوع من عدم التوافق والانســجام. فبالنســبة للعديد من الناس يتعلق العلم بالوسائل والطرق، وقد نشأ عن ذلك المعتقد التالى:

فالنظام الذى نطلق عليه «العلم التجريبى» لم يقصد منه إلا تمثيل عالم واحد فقط: «العالم الحقيقى». كيف يا ترى يتميز النظام الذى يمثل العالم الحقيقى؟ الجواب هو أنه كان عرضة للتجارب وأثبت وجوده فى ظل هذه الاختبارات، لذا، وبالنســبة للعديد من الأشخاص، فإنه يجب أن يتميز العلم التجريبى «بطرقه ووسائله».

واعتقد آخرون أن العلم ذو علاقة ببناء المعرفة:

يُفترض بالعلم أن يكون أداة لاكتشــاف الأمور وتحصيل المعرفة. وهذا صحيح، إلا أنه يتم بأســلوب محــدود. فمجرد إعادة التجربة والملاحظة وتجميــع المعلومات هو أمر غير كافٍ، فالأنشطة العلمية تديرها الآراء والنظريات والرغبة فى تحصيل المعلومات الهامة.

ويطمع العالم إلى الإسهام فى المعرفة العامة لذا يحاول توجيه عمله ليكون ذا صلة بالآراء العامة التى يشــترك فيها العالم العلمى. فعندما تُنبئ بأنه يتوجب وجود جزىء ما ذى خصائص معينة بدأ من الواضح للعديد من العلماء بأنه ينبغى عليهم البحث عن هذا الجزىء. لم يطل بهم الوقت ليلحظوا هذا الجزىء. فى الحقيقة، لا نقول بحدوث اكتشاف إلا إذا كان الشخص القائم بالتجربة غير مدرك تماماً لأهمية نتائجه.

لـــذا، فإن هـــذا التعريف للعلم يتضمن أن هناك بالتأكيـــد مناطق كبيرة من الجهل والتى لم تتمكن المعرفة العامة من احتوائها بعد. على هذا الأســـاس، فإن العلم عبارة عن طريقة منظمة لبناء المعرفة.

العلم نشاط بشرى:

علـــى أى حال، هنـــاك طريقة أخرى للنظر إلى العلم، وقـــد تبلورت هذه الرؤية فى القرن الماضى وهى اعتبار العلم نشاطاً بشرياً. فكونه كذلك نستطيع الجزم بأن الفرد يتعلم العلم عن طريق مشاركته فى الإطار المشترك للمجتمع العلمى بقوانينه وممارسته العلمية المشـــتركة، حيث كتـــب كارل بوبر (Karl Popper) قائـــلاً: «فى أى لحظة من الزمـــان، فإننا نحن وقيمنا لســـنا إلا نتاج مؤسســـات موجـــودة وتقاليد ماضية. ومما لاشـــك فيه أن هذا يفرض نوعاً من المحدودية فـــى حريتنا الإبداعية وفى قدرتنا على النقد العقلانى». وليس هناك أدنى شك من أن العلم يتأثر بالفكر السائد فى وقت ما. على أى حال، نســـتطيع القول أيضاً إن هذا التأثير يعمل بشكل مزدوج، فى حين يسير التقـــدم العلمـــى قدماً، فإنه بذلك لا يؤثر فى فهم العلماء للعالم فحســـب بل إن تأثيره يطول أفراداً تتعدى هذه المجتمعات. لذا، وعلى سبيل المثال، فإن فكرة النشوء والارتقاء قد اكتشـــفت قبل ظهور مؤلفات داروين (Darwin) للوجود بزمن طويل وبمرور الوقت استعيض بنظريات التطور والنشوء عن تلك التى كانت مبنية على سفر التكوين.

ظهر إسهام بوبر (Popper) فى فهم العلم من خلال إيمانه بأن الملاحظة لا يمكنها أن تثبـــت نظريـــة ما، ولكـــن يمكنها فقط إمـــا نقضها أو إثبات عـــدم صحتها. فلم يكن لديه أدنى شـــك فى صحة النظريات العلمية، إلا أنه رفض الاعتقاد القائل بأننا لا نستطيع مطلقاً معرفة ما إذا كانت نظرية ما صحيحة. إن محط اهتمام كارل بوبر (Karl Popper) هـــو أن قوانين لعبة العلم معتمدة على المواقع الاجتماعية والتاريخية لمجموعة معينة من العلماء. ولأن بعض الأفراد والمجموعات ينظر إليها على أنها أكثر قـــوة من بعض الأفراد والمجموعات الأخرى يقول بوبر (Popper): إن النســـبية قائمة على القوة.

كتـــب تومـــاس كوهن (Thomas Kohn) وهو واحد من أشـــهر كتـــاب العلم: «إن النماذج تتغير ... وتجعل العلماء ينظرون لعالم البحث بصورة متباينة. وبما أن ملاذهم الوحيد فى ذلك العالم هو ما يشاهدون وما يقومون به، فإننا قد نرغب فى القول: إنه بعد الثورة «العلمية» أصبح العلماء يتعاملون مع عالم مختلف».

كان توماس كوهن (Thomas Kohn) أول من قدم فكرة تحول النماذج فى كتابه «تركيب الثورات العلمية». قدم كوهن (Kohn) فى هذا الكتاب فكرة أن النموذج العلمى ما هو إلا مجموعة من الإنجازات التى هى عبارة عن مفاهيم، قيم، وتقنيات .... إلخ. وتشكيل عامل مشترك فى مجتمع علمى ويستخدمها ذلك المجتمع لتعريف مشكلات شرعية وحلول لها». وفقاً لكوهن (Kohn) فإن المتغيرات الحاصلة فى النماذج تحدث بصفة ثورية غير مستمرة يطلق عليها تحولات النماذج. ورأينا ذلك واضحاً فى ثورة نظرية كوبرنيكوس (Copernicus) وفى ثورة نظرية النشوء والارتقاء وفى ثورة نظرية الكمية.

ولا يعمد معظم العلماء إلى التشكيك فى النموذج. وبدلاً من ذلك يقومون بحل الألغاز التى تزيد من مجال النموذج بدلاً من مواجهته وتحديده. وهذا ما يطلق كوهن (Kohn) عليه اسم «العلم الطبيعى». وهو النشاط الذى ينتهجه معظم العلماء بلا مناص معظم أوقاتهم والذى يبنى على افتراض أن المجتمع العلمى يعى ماهية العالم. ويستمد معظم نجاح هذه المؤسسة (المنشأة) من رغبة المجتمع فى الدفاع عن ذلك الافتراض حتى لو اضطرهم ذلك لدفع ثمن لتلك الرغبة. ومن ثم تتراكم المتناقضات وهى ظواهر يعول عليها لصعوبة تفسيرها وتعمل هذه المتناقضات فى نهاية الأمر على إشعال فتيل الثورة. «عملت كل واحدة منها على تحويل الخيال العلمى بصور نحتاج إليها فى نهاية الأمر لوصفها على أنها تحول فى العالم الذى حدث فيه العمل العلمى».

يبين كوهن (Kohn) فى نهاية كتابه بأن العلم كالحياة على الأرض، لا تتحرك باتجاه أى شىء إلا أنها تتحرك مبتعدة عن شىء ما. فهو يعتبر العلم أكبر حلال للمعضلات التى نتج عنها أعظم إبداعات المنشأة البشرية. فاعتقد كل من كوهن (Kohn) وبوبر (Popper) أن العلم لم يعمل إلا على لمس الحقيقة لمساً سطحياً ولا يستطيع أبداً توفير إجابات لجميع الأسئلة التى نطرحها.

العلم باعتباره مؤسسة:

إذاً كيف يا ترى استطاع المجتمع العلمى البقاء فى خضم هذه الثورات؟ تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) لديه نظرية تختص بالنظم الاجتماعية (العلم أحدها)، حيث يدّعى أن أى نظام اجتماعى مرتبط بأربع «ضروريات وظيفية» تمكنه من البقاء ألا وهى:

١ - التكيف مع التغيرات البيئية.

٢ - تحديد أهداف النظام وإدارة الموارد لتحقيق هذه الأهداف.

٣ - يجب على النظام تأسيس إجراءات لضبط علاقاته الداخلية.

٤ - المحافظة على الأنماط المحفزة التى بها يتم تأسيس «القيم الاجتماعية» داخل هذا النظام.

بناءً على ذلك أصبح العلم مؤسسة نظامية، مثله فى ذلك مثل العديد من المنظمات الأخرى. فعالمنا فى القرن العشرين مخلوق ناتج عن النشاط العلمى. يمكن مشاهدة ذلك بشكل ملموس فى مدننا، نظم مواصلاتنا، واتصالاتنا. كما أنه مخلوق بشكل مؤسسى فى إجراءاتنا السياسية والإدارية وفى الطريقة التى ننظم بها مجتمعنا.

إلا أننا أدركنا أن العلماء مرتبطون بأوضاعهم التاريخية والاجتماعية، ويظهر ذلك فى تصريح كوهن (Kohn) «بأنه عندما نظر أرسطو (Aristotle) وغاليليو (Galileo) إلى الحجارة المتأرجحة الأول رأى الأمر على أنه عملية سقوط تحكمه ضوابط معينة، أما الآخر فرأى ما أطلق عليه البندول». ومن أقوى تصريحات كوهن (Kohn): «أن الحقيقة فى ذاتها يصنعها العالم، ولا يكتشفها».

ويجادل البعض قائلاً: بينما يتحدث العلماء عن اكتشاف قوانين يتم بواسطتها شرح الأمور الغامضة إلا أن هذه «القوانين» أو «النظريات» لا تقوم بالشرح والتفسير، بل إن الفيزيائيين الذين يقومون «بشرح» الظواهر الفيزيائية، وعلماء الإحياء الذين يقومون «بتفسير» الظواهر المتعلقة بالإحياء وهلم جراً، تبعاً لهذا فإن العلماء يقومون بتوفير شرح واف علمى لهذه الظواهر. فالحقيقة العلمية وفقاً لهذه الرؤية تكون مضمونة ومؤكدة من قبل المجتمع العلمى بالإجماع على الصورة التى هى عليها، ونظراً لوجود مجتمعات علمية مختلفة تستخدم مقاييس متباينة لضمان الحقيقة، فإن الحقيقة تعتبر شيئاً نسبياً. وتبعاً لذلك، فإن الموقف يتطلب طرح سؤال عما إذا كانت الحقيقة «بعيدة المنال» ثابتة ومطلقة وقابعة بانتظار من يكتشفها، أم أنها نسبية وتحددها خبرة العالم الشخصية فى الحياة؟

الواقع والحقيقة:

يبدو مانهيم (Mannheim) وكأنه يرفض فكرة وجود حقائق ثابتة، مطلقة وغير قابلة للتغيير فكتب قائلاً: «يتوجب علينا رفض فكرة وجود ذرة من الحقيقة كما لو أنها فرضيات تسبب الفوضى ولا يمكن تبريرها».

أما بالنسبة لويتجشتان (Wittgenstein) وآخرين غيره فإنه يتوجب النظر إلى العلوم والفروع والنماذج المختلفة كما هى على أنها لغات صناعية صممت لخلق عوالم «ممكنة».

أما بالنسبة للآخرين، فإن الأسلوب العلمى يشكل معضلة. فهم يجادلون بأنه: أولاً: إن الانجذاب لهذا «الأسلوب» يحدث لأنه بإمكانه أن يخدم على أنه أساس لإجراء المزيد من البحوث. ثانياً: إن هذا الأسلوب يتحلى بمكانة وسلطة منحت له من قبل المؤسسة العلمية ويعتمد على إجماع أفراد هذه الجمعية. أخيراً: فإن الأسلوب ما هو إلا طريقة للتصرف والعمل، فهى نموذج علمى. ولا يتم مطلقاً الحكم على هذا النموذج أو اختباره، ففى واقع الأمر إنه فى حد ذاته يتخذ على أنه أساس للحكم على الأمور الأخرى.

ويمكن إدراك ذلك عند التعامل مع الظواهر كما هو الأمر بالنسبة ليورى جيلر (Uri Geller) الذى تحتم عليه أن يبرهن على مصداقيته مع أفراد الجمعية العلمية وذلك باستخدام أسلوبهم نفسه، وكان هو الوحيد الذى بإمكانه «العثور على الحقيقة». كما أن لهذا المجتمع زيه الخاص به، ألا وهو المعطف الأبيض سواء كان ذلك فى المستشفى أو فى المختبرات؛ مما يضفى على أفراد هذا المجتمع المصداقية والمكانة المرموقة.

أما بالنسبة لبول فياربند (Paul Feyerabend) فإن شغف البشرية للعثور على حقائق مطلقة، مهما كان ذلك نبيلاً، فى الغالب ما يؤجج نار الطغيان. فهو ينظر للعلم على أنه يمتلك القوة لمحو الاختلاف الفكرى والثقافى البشرى. كما أنه رفض فكرة أن العلم أعلى مكانة من باقى فروع المعرفة وانتقد ميل الغرب لفرض منتجاتها العلمية على الآخرين. وقال روجر بنروز (Roger Penrose) فى كتابه «العقل الجديد للإمبراطور»: «إن كل قوة المعرفة العلمية لم تتمكن من تعليل الغموض المطلق للوجود، وللوعى البشرى».

وبالنسبة لمجموعة الواقعيين التى تشكل معظم العلماء، فإن الحقائق المستوحاة والمبنية على المفاهيم هى حقائق حول العالم لا حول اللغة. فهم يعتقدون أن اللغة ما هى إلا نسخة من تراكيب مسبقة التأسيس. بالنسبة لهم، فإن السبيل إلى الحقيقة منوط بالفكر الصافى والذى يمثل المنطق والرياضيات أحد أوضح الأمثلة، حيث كان علم الرياضيات لب فهم وفك طلاسم العالم الملموس. ومن خلاله تمكنا من الكشف عن المزيد من الأسئلة الملحة المستوحاة من الواقع الملموس، إلا أنه أثار المزيد من الاستفسارات.

عـــلاوة على ذلك نجد ذلـــك الاعتقاد القائل بـــأن التقدم العلمـــى يصاحبه تقدم اجتماعي، ومعاً يســاعدان فـــى التغلب على الصعوبات فى العالــم اليوم. فهل الأمر كذلك؟ هل نحن أسعد اليوم؟ هل نحن أحرار؟

حدود العلم:

إن أقصى ما يمكننا قوله هو أن العلم عبارة عن محاولة منظمة لفهم الواقع. إلا أنه يعانى بعض القصور، وقد صرح بها وبكل جرأة ويتجنشـــتاين (Wittgenstein) عندما قال: «إن مجمل المفهوم العصرى للعالم مبنى على وهم يقتضى بأنه ما يسمى بقوانين الطبيعة تفســر الظواهر الطبيعية». وأضاف أنه حتـــى عندما يتم الإجابة عن جميع الأســئلة العلميـــة الممكنة، فإن مشـــكلات الحياة تبقى على حالهـــا. ومن الواضح أن زينوفانس (Xenophanes) فى العصر الإغريقى القديم كان محقاً عندما كتب قائلاً:

«أما بالنسبة للحقيقة الحتمية والأكيدة فلم يستطع أحد معرفتها
ولن يتمكن أحد من معرفتها ولا أى من الآلهة
ولا حتى أى من الأمور التى تحدثت عنها
حتى إذا تمكن بمحض الصدفة من أن يتمتم
بالحقيقة النهائية، فإنه لن يعرفها
فما هى إلا نسيج متشابك من التخمينات.

إلا أنه ينبغى علينا الإقرار بأن الاســتخدام الناجح للعلم أضاف إلى معرفتنا بالعالم. وعندما يكون هذا الاستخدام غير ناجح، فإن اللوم يقع على عدم كفاءة العلماء، الأجهزة أو عناصر مجهولة تتسبب فى حدوث اضطراب وخلل أكثر من كونه قصوراً فى العلم ذاته.

«فعندما ترد فرضية على ذهن أحد العلماء، فإنه يتحقق منها بعمل بعض الحسابات والقيـــام بالتجربة، وذلك بـــأن يحاكى ويطابق الحقيقة والواقـــع. وتؤثر هذه الفرضية المعقولة ظاهرياً فى غيرها من الفرضيات وتقبل هذه الفرضية على أنها تفســير واقعى وحقيقى لظاهرة معطاة حتى يتمكن أحد ما من اكتشـــاف هفواتها وأخطائها. وأعتقد أن العلم بمجمله يتكون من هكذا آراء منفية أو متقاعدة؛ ومع ذلك فى وقت من الأوقات كانت هذه الآراء بعضها يفوق بعضهاً فى الأهمية ولم يتبق الآن إلا اســتحداث مســمى أو مســتحقات لهـــا». وعلى الرغم من ذلـــك مر العلماء بلحظـــات حالفهم فيها الحظ وانتصروا، وعدد قليل منهم مثل أينشتاين (Einstein) تمكنوا من التعبير عن خيالهم.

فالدروس المســتفادة من العلم حتى هذه النقطة هى دروس ذات حدين. فمن جهة نجد أن النتائج المستخلصة من عمل علمى ليست مطلقة البتة ولكنها قد يستعاض عنها بمـــرور الوقت بنماذج أفضل ذات قوى وصفيـــة وتنبئية أعظم، هذا فى حال بقاء القوة هى الهدف على مســتوى عالمنا. ويقودنا هذا إلى الحـــد الآخر لهذه الدروس وهو أن المعرفة المكتســبة والمختبرة علمياً ليست معرفة بالواقع وإنما معرفة بأكثر وصف مقنع للواقــع فى تلك اللحظة من الزمن. ومع ذلك ترك العلم أثراً عميقاً فى نظرتنا للعالم. وهى هذه النظرة التى تؤثر فى كيفية فهمنا وإدارتنا للمنظمات وفى إدراكنا للقيادة.

نظرة عالمية:

ما فتئ الناس لآلاف الســنين يحاولــون فهم علاقتهم بباقى الكــون. وهذا مبدأ جوهــرى للقيــادة مع انبثاق مفهوم جديــد للكون. فاليوم، وفى بدايــة القرن الواحد والعشرين، يظهر للوجود ثلاث وجهات نظر عالمية رئيسية.

فبالنســبة للغالبية يتولد لدينا صورة معينة «مشــتركة عن أنفسنا باعتبارنا بشراً» وهى لا تتطابق بسهولة مع المفهوم العلمى العام للعالم الملموس. نحن نرى أنفسنا على أننــا كائنات واعية، حرة، ذات تفكير عقلانى فى عالم يظهره العلم على أنه بلا عقل، بلا غاية، مكون من جزيئات ملموسة بلا معنى ولا قيمة.

وينشأ هذا التناقض بسبب وجهة النظر العالمية الثانية التى يعتنقها أولئك المنتمون «للمجتمــع العلمى الذى يتبع النموذج الديكارتى (Descartes)» فهم ينظرون إلى عالم القرن العشــرين من خلال منظور القرن السابع عشر الديكارتى (Descartes) متبعين على الأخص نظرية ديكارت (Descartes) القائلة بفصل العقل عن الجســد، وبأن ما يهمنا هو «الأمور» المادية وهدفنا هو التحكم بها. يمكن أن نعكس هذا اليوم فى عالمنا الاقتصادى، وعالمنا السياسى وبالطريقة التى نشكل بها المنظمات وطريقة إدارتنا لهذه المنظمات فى المجتمع.

واليوم ينشأ نموذج ثالث شائع بين العلماء والفلاسفة وأولئك الذين ينظرون للعالم على أنه عبارة عن اتصالات. لقد كان أينشتاين (Einstein) وزملاؤه هم الذين أسهموا فى توضيح هذه النظرة وهذا التوجه للمجتمع العلمى من خلال نظرية الكمية. إلا أنه يشمل فرعاً آخر من فروع المعرفة لم يتم استكشافه بعد بحيث يكتمل النموذج الجديد لعالمنا عندما نضيف للمعرفة التى توصلنا إليها ما توصل إليه علماء القرن العشرين من

مهندسين، فيزيائيين، علماء أحياء وغيرهم من العلماء، ويعرف هذا الحقل بالأنظمة. فعندمـــا يصبح الأســـلوب النظامى جزءاً لا يتجزأ من هذا النموذج الجديد نســـتطيع ترجمة القيادة فى العالم فى سياقها المناسب.

العالم عبارة عن نظام:

كانت مؤسســـة راند (RAND) واحدة من الشركات الرائدة فى مجال تحليل النظم وهى منظمة تطوير بحوث عسكرية تأسست فى الأربعينيات. وفى الخمسينيات تعدى تحليل الأنظمة التطبيقات العسكرية عندما قام ستافورد بير (Stafford Beer) بتطوير أفكاره فى كتابه «عقل المؤسســـة» الذى نشـــر لأول مرة عام ١٩٧٢م. وفى الثمانينيات قام هانز أولرك (Hans Ulrich) فى جامعة القديس جالن لإدارة الأعمال فى سويسرا بتطوير نموذج مبنى على النظرة القائلة باعتبار منظمات إدارة الأعمال على أنه نظام اجتماعى حى. وقام كلٌ من بيترســـينج (Peter Senge) وزميله آرى دى جيوس (Arie de Geus) فى التسعينيات بتطوير آراء مماثلة.

إلا أن الكاتـــب والعالم الفيزيائى فرتجوف كابـــرا (Fritjof Capra) ترك أبلغ الأثر فىَّ وفـــى أعمالى عندما قرأت كتابه «نقطة التحول» عام ١٩٨٢م. فكتبت حلقة بحث بعنوان «العلم: حقيقة أم نســـبية» ولقد اســـتهوانى الموضوع لدرجة أننى لاحقاً عثرت علـــى كتاب كابرا (Fritjof Capra) حيـــث كتب قائلاً: «إن النظرة المبنية على الأنظمة تعتبر العالم عبارة عن علاقات وتكامل. فالأنظمة كيان متداخل ذو خصائص لا يمكن التقليل منها واقتصارها على وحدات أقل. فبدلاً من التركيز على مركبات بنائية معينة أو مواد أساسية يؤكد أسلوب الأنظمة على تأكيد المبادئ الأساسية للمنظمة».

ويسترســـل كابرا (Fritjof Capra) ليرينا طبيعة الأنظمة الديناميكية فيقول: «من الصفات الأخرى المهمة التى تتميز بها الأنظمة هى أنها تتمتع بطبيعة ديناميكية نابعة من طبيعتها الداخلية. فأشـــكالها ليســـت ثابتة التركيب بل هى مرنة، إلا أنها تعطينا إيضاحات مســـتقرة للعمليات الداخلية فيها». وهذا هو الأســـلوب الذى ينبغى علينا انتهاجه فى المنظمات.

ومما ســـبب صدمة للعلم فى القرن العشـــرين عدم إمكانية فهم الأنظمة من خلال التحليل (أســـلوب ديكارت (Descartes)). فخصائص الأجزاء المكونة للأنظمة ليست خصائص داخلية لكن يمكن فهمها فقط من خلال سياستها فى النظام بأكمله، لذا فإن

اتباع الأسلوب العلمى مسبب للمشكلات وقاصر؛ لأنه لا يستطيع إلا أن يمنحنا قوانين ثابتة، فى حين أن الحياة أكثر من كونها مجرد قوانين ثابتة فحسب.

ولا يركز التفكير المبنى على الأنظمة على مركبات البناء الأساسية كما يفعل العلم بل يركز على المبادئ الأساسية للمنظمة. فتجد أن المفهوم الديكارتى (Descartes) أثر فى تعليم الحضارة الغربية، حيث علم الغرب أنه عندما يصادف المرء صعوبة، فإن عليه تجزئتها ومعالجة كل جزء على حدة. وما زال العديد من المستشارين الإداريين يتبعون هذا الأسلوب وهو السبب الذى من أجله فشلت اختراعاتهم فى تحقيق النتائج المرجوة منها.

إلا أن التفكير المبنى على الأنظمة يشكك فى الافتراض الديكارتى (Descartes) القائل بأن المركب هو ذاته عندما يكون منفصلاً أو عندما يكون جزءاً مكملاً لجزء لشىء ما. فالتفكير القائم على الأنظمة يعتمد على السياق، وهو بذلك يناقض التفكير التحليلى. فالتحليل يعنى تفتيت شىء ما إلى مكوناته الأساسية حتى نتمكن من استيعابه، فى حين يقوم التفكير المبنى على الأنظمة على وضع هذه المكونات فى سياق متكامل.

يسعى أحد هذين الأسلوبين فى التفكير سعياً دؤوباً للنظر إلى المشكلة على أنها جزء كامل متكامل فى سياقها ومقارنة خيارات بديلة فى ظل نتائجها المحتملة.

يقوم جزء من نظرية النشوء والارتقاء التقليدية على الفكرة القائلة بأنه فى غضون التغير التطورى وتحت ضغط الاختيار الطبيعى، فإن الأعضاء ستقوم وبشكل تدريجى بالتأقلم مع البيئة حتى تصل إلى مرحلة تستطيع معها البقاء والتكاثر.

ومن خلال النظرة المعتمدة على الأنظمة، فإنه يُنظر إلى التغير التطورى على أنه ناتج عن ميل الحياة الوراثى لحلق ابتكارات لا مثيل لها والتى قد يصاحبها أو لا يصاحبها تأقلم مع الظروف البيئية المتغيرة. فبدلاً من اعتبار النشوء والارتقاء على أنه نتيجة عشوائية للتغير والاختيار الطبيعى، فإننا شرعنا فى إدراك الإبداع المنبثق عن الحياة فى أشكال متباينة ومعقدة التركيب بشكل متزايد على أنه خاصية متوارثة فى جميع الأنظمة فى الكائنات الحية.

نحن جميعاً مترابطون:

إن النظريات المشابهة للنظرية التى طرحها جايا(Gaia) والتى تنظر إلى الأرض على أنها كائن حى يُسهم بشكل فعال فى خلق الظروف الداعمة للحياة، تحظى

بمصداقيـــة. فبــدلاً من اعتبار العالم آلة، تحول العالم إلى كائن غير قابل للتنبؤ وإلى عالم حســاس للمتغيرات الضئيلة المحيطة به، ولا يمكن للإنسان البتة التحكم به على الرغم من أنه بمقدورنا تدميره.

بينمــا الاعتقــاد بأن جميــع الكائنات الحية تتكــون فى نهاية الأمــر من جزيئات وذرات هو اعتقاد صحيح، نجد أن الكائنات ليســت جزيئات وذرات فحسب، بل هناك شــىء آخر، شــىء غير مادى ألا وهو نمط التنظيم، أى شبكة من العلاقات المتداخلة والمترابطة. وهذا ما توصلت إليه عندما عملت مع الأســهم الحمراء (Red Arrows) سلاح الجو الملكى البريطانى (RAF: Royal Air Force) فلم تكن أدوار الفريق العامل المؤثر بل كانت العملية الناتجة عن الترابط والتداخل هى ذلك العامل المؤثر. واحتوى الشــكل الأول الذى تطور من هذه النظرة على سلسلتين، والتى بدورها أسهمت عندما تم تطويرها معاً فى بث روح التعاون فى أداء الفريق.

الروابط الذهنية:

يوجد من حولنا العديد من الأمثلة الأخرى، أحد هذه الأمثلة نتج عن دراسة لعقولنا. فلقــد كان من الخطأ الاعتقاد بأن للمخ مراكز منفصلــة للقيام بوظائف مختلفة. إذا نظرنا إلى اللغة، فإننا نجد أنه لا يوجد مركز واحد فى المخ مختص بها. وبدلاً من ذلك سنجد أن المخ يقوم بتجزئة هذه الوظيفة. لذا فعلينا أن ندرس كيف يعمل المخ ويتفاعل ككل؟ فالمخ مقســم إلى خلايا عصبية تقوم بإرســال واســتقبال الإشــارات العصبية. وتقوم النبضات الكهربائية على استحثاث إفراز مركب كيميائى من شأنه أن ينتج «طاقة كهربائية» على شكل جزيئات تقوم بدورها بعمل إشارة كهربائية أخرى.

بــدءاً من الولادة وخلال الســنتين الأوليتــين من حياة الطفل ينمــو المخ فى نطاق الترابطــات، وليس فى عدد خلايا المخ، إنهــا الروابط التى تميزنا عن الكائنات الحية الأخرى، وتصارع هذه الارتباطات للبقاء فى المخ، فإذا لم يتم استخدامها. فإنها ستئول إلى الزوال. كلما أستثير المخ أكثر ازدادت كثافة هذه الروابط. فالعقل هو المخ الخاص بنا والاثنان مرتبطان لا منفصلان.

فــكل من جرب الطب فى حياته يعلم أنه حين لا تكون قادراً على المشــى والحركة أو رفع أى شــىء أو القراءة، فإنك تشعر بالرغبة فى البكاء. سوف يقول الطبيب: إن ذلك هو الجانب العقلى الذى يؤثر فى الجانب الجســدى. أى كل ما تشــعر به ينبع من

العقــل. إلا أنك تعلــم أن الحقيقة هى أن كلاً من الطاقة العقلية والجســدية تهويان معاً كالرصاصة وينتج عنهما رفض العضلات فى كل الجسم القيام بمهامها، فى حين تشعر فى داخلك بالحزن والإحباط والرغبة فى العويل والبكاء.

وكتب الفيزيائى ديفيد بوهم (David Bohm) قائلاً: «إن العقل والمادة جانبان من عملية واحدة متكاملة وهى فى ذلك (مثل الشــكل الخارجى والمحتوى) منفصلة فقط فى الفكر وليس فى الحقيقة. بالأحرى هناك طاقة واحدة هى أساس كل الحقيقة... فلا يوجد فصل حقيقى بين الجوانب العقلية والمادية فى أى مرحلة من مراحل العملية ككل».

الكون عبارة عن طاقة:

يقول العلماء: إن الكون المادى الملموس ما هو إلا طاقة، بما فى ذلك البشــر، لأننا نحــن أيضاً مصنوعون من الذرات. لذا فإن الأشــجار، الصخــور، الحيوانات فى كل مكان و البشر وكل ما ننتجه يتقاسم المركب الأساسى ذاته من الطاقة. وعندما نأخذ ذلك بعين الاعتبار يصبح من الواضح أننا جميعاً مرتبطون فى حقل من الطاقة، ولهذا الأمر انعكاســات جميعنا قد مــر بها. ونحن على علم بأن الطاقــات المماثلة بعضها ينجــذب لبعض كما تنجذب أقطاب المغناطيس، هل لاحظت كم يشــبهك أصدقاؤك المقربــون؟ كل واحد منهم ســيكون مختلفاً إلا أنه يعكس جزءاً مــن صفاتك، فعندما تتغير أو تمر بمرحلة تحولية خاصة فى حياتك تعلم أنه يتحتم عليك التخلى عن بعض أصدقائك لأنهم ما زالوا مرتبطين بتلك المرحلة السابقة فى رحلة حياتك التى انتقلت منها. وهذا أمر يحدث لنا جميعاً.

وعــلاوة على ذلك. هل ســبق أن لاحظت كيف أن الفكرة نفســها تــرد للعديد من الأشــخاص فى الوقت ذاته وفى مناطق مختلفة من العالم؟ ونســتطيع رؤية ذلك فى الدائــرة الانتقالية. ويبدو لنا أنه عندما يتوافر الاســتعداد لفكرة ما، فإنها تنتقل فى أرجــاء المعمــورة ونلاحظ ظهور أحــداث متزامنة، هل هناك ما يدعــم جدلية هيغل (Hegel)؟ هل نحن نتحرك باتجاه المعرفة المطلقة؟ من المأمول فى نطاق هذه الدائرة الفكريــة الخاصة بالاســتيعاب يكون العالم قد تفتح أمامــك. فأنت بحاجة إلى فهم واستيعاب العالم الذى نقطنه حتى تتمكن من التعبير عن مواهبك القيادية.

تغيير التركيب:

أن نكون أكثر وعياً لما يحيط بنا وأن نترجم هذا الوعى بتمييز أنفسنا على أننا جزء من عالم مترابط ككل وهو جزء من التحول فى النموذج، وذلك لفهم عالمنا وأنفسنا بعيداً من القيود الفكرية الديكارتية (Descartes) التى تدعو إلى فصل الأمور والنظر إلى الكون والمنظمات على أنها آلة. منذ حدوث الثورة الصناعية أصبحت مسألة التحكم والسيطرة هى التى توجهنا ، وتطور لدينا مبدأ الاكتساب المادى. وتم التركيز على مسألة المسئولية والسلطة على مستوى عالمى. وظهرت تسلسلات هرمية أكبر فأكبر تضم أعداداً كبيرة من العمال ويكون فيها المدير المسئول هو الشخص المتوقع أن يكون لديه الحلول. على أى حال، سيتغير هذا فى غضون العقدين القادمين.

وفسرت مارجريت لوليك (Margaret Lulic) النتائج المترتبة على ذلك عندما كتبت قائلة: «إن هذا النمط يشجع على وجود عقلية الضحية وعلى فهم ضيق الأفق للمصلحة الشخصية. ويتكرر هذا النمط لدى الأفراد، العائلة، المجتمع، المدرسة ومكان العمل، وذلك لأن الأنظمة الاجتماعية تتبع نواميس معينة بطبيعتها مثلها فى ذلك مثل الأنظمة الفيزيائية الملموسة».

وما نقوم به هو محاولة إصلاح العطب فى المجتمعات عن طريق إعطاء إجابات منفصلة. فنقوم بتجزئة كل من: الصحة، التعليم، الخدمات الاجتماعية، القوانين، والاقتصاد إلى أقسام ودوائر أكبر فى مبان منفصلة. عند التعامل مع مشكلة الفقر يتوجب علينا حل مشكلة الطفل بمجملها، لا أجزاء منها، لجعلها أفضل. وإذا ما عجزنا عن فعل ذلك فالنتيجة هى وجود شخص صغير السن أو أشخاص عدة معتمدين إما على الدعم الذى توفره الدولة أو على ما يوفره لهم السجن.

كما أننا نقوم أيضاً بمحاولة إصلاح صحة الإنسان بالطريقة ذاتها التى غالباً ما تنفع لحل بعض المشكلات. إلا أن نسبة كبيرة من الطب الوقائى ستكون أكثر فعالية إذا ما تم تدريس الطب بطريقة مختلفة. تقليدياً، يتكون الجسم البشرى من ثلاثة أنظمة منفصلة. فلدينا الجهاز العصبى الذى يحتوى على المخ وشبكة من الخلايا العصبية ذات الصلة بالذاكرة، الفكر والعاطفة. وجهاز المناعة الذى يتكون من الطحال، النخاع العظمى، والخلايا الليمفاوية وخلايا المناعة التى تدور كامل الجسم والتى تعمل على أنها جهاز دفاعى للجسم والتى تتحكم فى شفاء الجروح وإصلاح الأنسجة. وجهاز الغدد الصماء الذى يتكون من الغدد والهرمونات وهو جهاز التنظيم الذى يقوم بتنظيم مختلف وظائف الجسم والتحكم بها.

أظهرت الدراسات التى أجريت فى الولايات المتحدة وجود مجموعة من الجزيئات تسمى البيبتايدز (Peptides) «أحد مركبات الأمراض الأمينية فى الكيمياء الحيوية» وهى تعمل على نقل الرسائل بين هذه الأجهزة الثلاثة. فالآن يعتقد بعض الناس، حتى أناس من داخل المجتمع العلمى الطبى، بأن الجسم البشرى ما هو إلا شبكة جسمانية، جسدية - نفسية واحدة وليس أجزاءً منفصلة. إلا أنه يوجد مقاومة هائلة لهذه النظرة من قبل أولئك الذين ما زالوا يؤمنون بالفكر الديكارتى (Descartes) وما زالت المستشفيات مبنية على أساس وجود أقسام منفصلة بها أطباء يعالجون أجزاءً منفصلة من جسم الإنسان.

عمل جديد:

إننا نقوم بالعمل ذاته فيما يختص بالمنظمات التى يجب إعادة بنائها الآن حتى تزدهر القيادة. قام بيترسنج (Peter Senge) بإعداد الكثير من الأعمال التى تعتبر المنظمات عبارة عن أنظمة وأنها منظمات تتعلم، فكتب قائلاً: «تتطلب المنظمات التى فى طور التعلم وجود نظرة جديدة للقيادة....فهى... مسئولة عن بناء منظمات يعمل فيها الناس باستمرار على زيادة فهم التعقيدات، توضيح الرؤى وتحديث نماذج عقلية مشتركة.... وكل ذلك يتطلب عملاً حديثاً معاصراً، ويتطلب منا أيضاً أن تكون لدينا الرغبة فى التخلى عن نموذجنا بأكمله الذى يتعلق بمن نكون باعتبارنا مديرين، وذلك حتى نتقن هذا العمل الجديد.

نبعت مقاومتنا للتغيير من نظرتنا القديمة للعالم. فى الدائرة الانتقالية عليك البدء بالتفكير لماذا كان يتوجب علينا التواجد هنا؟ حتى يتسنى لتفكيرنا وللنظرة العالمية أن تتغير ستبقى القيادة أداة أخرى من أدوات الإدارة. وستواجه التحدى باعتناق هذا الفكر الجديد وهذه النظرة العالمية التى تتمحور حول العلاقات والارتباطات. ولقد لعب كل من علم النظرية الكمية وفكر الأنظمة دوراً فى الفكر الجديد والفهم الجديد للعالم، وأضحت العولمة والتقنية جزءاً من هذا النموذج.

النموذج الجديد لألفية جديدة:

لقد اقتربنا رويداً رويداً نحو فهم واستيعاب الفكرة القائلة بأننا جزء من هذا المجتمع العالمى ونتعلم كيف نتصرف على هذا الأساس؟ فى حين نتابع الصراعات الدائرة فى العالم فى غرف معيشتنا، فإننا نتجاوب ضمن ميزان عالمى كما حدث فى

كوسوفا وتيمور الشـــرقية ، حيث إننا ندرك الآن أن كل مشكلاتنا والفرص المتاحة لنا ذات أبعاد عالمية. إن التحول فى النموذج لا يتطلب توســيع مدركاتنا وطرق تفكيرنا فحسب، بل يتطلب توسيع قيمنا ومسئولياتنا.

فما زال النموذج القديم ينظر إلى علم الاقتصاد على أنه صراع تنافســى ولكن من خلال التطور والثراء المادى، ومن خلال النماء الاقتصادى والتكنولوجى سوف يتحسن كل شـــىء. إن التحول فى النموذج مطلوب هنا أيضاً. تأمَّل ما قد يحدث إذا ما نظر السياسيون وموظفو الدولة إلى العالم على أنه كائن كامل مترابط. فنحن بحاجة اليوم إلى دراســة كل جزء من النموذج القديم، ونحن بحاجة إلى تحدى الأســس التى بنيت عليها نظرتنا الحديثــة للعالم وطريقة حياتنا ، والتى هى نظرة علمية، صناعية، تدار بشكل ديمقراطى، موجهة من قبل النماء، وهى نظرة عالمية المادية. فالدائرة الانتقالية هى الدائرة المعنية بالشك والتفكير.

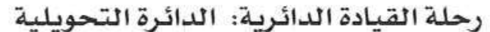
وكونك عرفت من أنت وكيف يمكن أن تكون؟ وكونك استكشــفت العالم من حولك وكذلك الحقائق وطرق التفكير التى تطورت لديك، فأنت على استعداد الآن للولوج إلى الدائرة الأخيرة التى ستكتشــف فيها غايتك والوسيلة التى يمكن أن تعبر بها عن هذه الموهبة البشرية التى تدعى القيادة.

الفصل الخامس

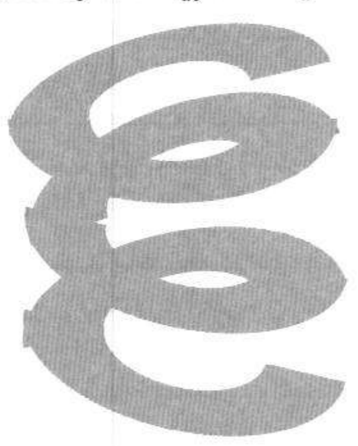
الدائرة التحويلية



> لا تشــك أبداً أن زمرة من المواطنين المفكرين الملتزمــين بإمكانهم أن يغيروا العالم، وهو ما يحدث على طول الزمان
>
> مارجريت ميد (Margaret Mead)



رحلة القيادة الدائرية: الدائرة التحويلية



الدائرة الثالثة هى المكان الذى يطبق فيه الأفراد دروس الدائرتين الأوليتين بحسب التحديات التى يواجهونها فى عالمهم من أجل تحويلها، وهذا يعنى تغيير الأشياء بشكل أساسى. والتفسير الجيد عن ماهية التحول يمكن إيضاحه من خلال المثال التالى:

إذا كان لديك إبريق من الماء وقمت بتغيير بيئته بوضعه فى المجمد، (حجرة التجمد فى الثلاجة)، فإنه سوف يتجمد. لقد تغير الماء. وإذا قمت بإعادته إلى بيئته السابقة، فإنه ســوف يصبح ماءً مرة أخرى. عندما يحضر النــاس التدريب، فإنهم فى الغالب يتفاعلــون مثل تفاعل الماء ومن ثم يتحولون إلى وضع التجمد، ولكن بالعودة إلى العمل مــرة أخرى، فإنهم يصبحون مثل المــاء من جديد لأن بيئتهم لم تتغير. وهذا أيضاً هو السبب الذى يجعل التغيير يحدث تدرجياً فى المنظمات عندما لا تتغير الثقافة.

الآن دعنا نأخذ عوداً من الخشب ونضرم به النار. هذه المرة يحترق الخشب ويستمر بإعطــاء الحرارة حتى يصبح رماداً، ولكن هذا الرماد لا يمكن إطلاقاً أن يصبح خشــباً مرة أخرى لأن تركيبة الجزيئات قد تبدلت. هذه هى عملية التحويل. إن الماء يتغير إلى ثلــج وهــذا الثلج مرة أخرى يتغير إلى ماء. هذه هى عملية التغيير. أما الخشــب فقد تحــول إلى رماد وقد أصبح شــيئاً جديداً. هذه هى عمليــة التحويل. فى هذه الدائرة ستكتشف كيف يمكنك تحويل بعض الأجزاء من العالم من خلال مواهبك القيادية؟

القيادة التحويلية:

كان جيمس ماكغريغور بيرنز (James Mac Gregor Burns) أول من استخدم مصطلح «القيادة التحويلية»، فقد قدمها كما يلى:

يحدث هذا النوع من القيادة عندما يتشارك شخص أو أكثر مع أشخاص آخرين بالطريقة التى يرفع فيها بعض القادة والتابعين بعضاً إلى أعلى مستويات، أعلى من التحفيز والمعنويات. وأهدافهم التى يمكن أن تبرز إلى الوجود كأنها منفصلة إلا أنها فى واقع الأمر أهداف ذات صلة... فتصبح مندمجة... ولكن القيادة التحويلية تصبح بشكل مطلق أمراً أخلاقياً وذلك برفعها لمستوى السلوك الإنسانى والطموح الأخلاقى فى كل من القائد والمرؤوسين ولذا يكون لديها تأثير تحويلى فى كليهما.

النقطة الأساسية الأولى عند ماكغريغور (Mac Gregor) هى أولاً: أن القادة والتابعين بعضهم يرفع بعضاً إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاقية. وحتى هذه اللحظة لم نتطرق إلى المفهوم الخاص بالتابعين والذى يمكن شرحه الآن. جميعنا سوف نكون فى أوقات مختلفة قادة وتابعين. ويجب أن نتوقف عن التفكير بكون القادة هم الأشخاص الأرفع مقاماً، والتابعون يفعلون ما يؤمرون به بإذعان. وكما قال هافز (Hughes) وآخرون: «إن القيادة هى نفوذ اجتماعى يتقاسمه جميع الأعضاء فى المجموعة. وهى ليست مقصورة على النفوذ الممارس من قبل شخص ما من خلال وضعه أو دوره الخاص، والتابعون هم أيضاً جزء من عملية القيادة».

ولقد تم التعبير عن هذا المعنى فى قصيدة عن القيادة فى الولايات المتحدة الأمريكية:

ما الذى تحتاج إليه هذه الدولة اليوم؟

القيادة... هذه الدولة تتوق إلى قيادة جديدة لعهد جديد.

إذا كان هناك قيادة هل ستتبعها الدولة؟

ولكن أى نوع من القيادة هو النوع الصحيح؟

تلك القيادة التى تقود الدولة إلى الاتجاه الذى تريده.

ولكن ما هو الاتجاه المحدد الذى تريد أن تتخذه الدولة؟

من يعلم؟ إن هذا الأمر من مهام القائد لاستكشافه. إذا كان هذا القائد من النوع الجيد فسوف يخمن بشكل صحيح....

هل أنا مخطئ فى استنتاج أنها ليست القيادة التى تريدها الدولة فى الرئيس ولكنها التبعية؟

القائد الخفى:

إن جزءاً من رحلتك فى البحث عن القادة هو رؤيتك للقيادة بشكل مختلف. ويشمل هــذا ذلك الــدور الذى نلعبه فى مختلــف الأوقات تابعين. كانت مــارى باركر فوليه (Mary Parker Follett) واحــدة من أولى وأعظم المفكرات فى مجال الأعمال. وفى المحاضرة التى ألقتها فى الثلاثينيات من القرن العشــرين قالت: «دعونا لا نفكر فى أننا إما قادة أو - لاشــىء ذا أهمية كبيرة... إن القادة والتابعين جميعهم يتبعون القائد الخفى الغرض المشــترك.... هو الولاء للقائد الخفى الذى يعطينا أقوى رباط ممكن للوحدة، ويؤسس تعاطفاً ليس عاطفياً بل فعالاً».

ولهذا، عندما يكون لدى الجميع إمكانية إظهار مواهبهم القيادية، فإننا جميعاً نصبح قادة وتابعــين. وكما يقول جيمس ماكغريغور بيرنــز (James Mac Gregor Burns): يمكن لنا أن نسمو بأنفسنا إلى مستويات أعلى من التحفيز والمعنويات من أجل تحقيق أهدافنــا ونحول العالم. وهذا ما يحدث اليوم فى جماعات الضغط، حيث قام الأفراد بإنجــازات أكبر من تلك التى أنجزها أولئك الذين هم داخل المعترك السياســى. ومن الأمثلة على ذلك مجموعة حملة زهرة اللبن الثلجية لمكافحة الأسلحة النارية، والمجموعة التى قامت بحملة ناجحة لإقامة نصب تذكارى لديانا، أميرة ويلز.

ســتبقى هذه الأنشــطة التحويلية قائمة مادام الناس يظهــرون مواهبهم القيادية أكثــر فأكثر. وهذا يقودنا إلى النقطة الثانية عنــد جيمس ماكغريغور بيرنز (James Mac Gregor Burns) وهى أن الأثر التحويلى يحدث لكل شــخص. كيف تفعل هذا؟ يقــول جيمس (James) إن هذا يحدث خــلال العملية التى تندمج فيها أهداف القادة والتابعين. دعنا الآن نوضح مفهوم الغاية.

الغاية:

إن الغاية بالتأكيد ليست لقباً وليس المقصود بها جمع الكثير من المال. عندما يكون هدفك أن تصبح فارساً أو أن تجمع الملايين فهذا مجرد هدف وليس غاية. نحن نحقق غاياتنا عندما نحدد خياراتنا فى أن نكون ما نحن عليه فى الحقيقة.

عندما نرى أنفســنا ومنظماتنا كالآلات، نحن نفقد بشكل جوهرى المعنى الحقيقى للإنســانية. فنحن نذهب إلى العمل ونعــود إلى المنزل ونأكل وننام ونذهب إلى العمل مرة أخرى وهكذا. إذا نحن بهذا نكون مجردين من الإرادة والحب والحيوية والشفقة

حتـى من الـذكاء. وحتى تفهم معنى الغايـة أجب عن السـؤالين التاليين: ما الذى يجعلك فريداً ومختلفاً عن غيرك من الأشخاص الآخرين؟ كيف يمكنك استخدام هذا الاختلاف كل يوم خلال عملك؟ إذا لم تستخدم هذه الهبة الفريدة، فأنت تعيش بعيداً عن غايتك. وعندما تعمل من أجل غايتك فلن يبدو العمل عديم الجدوى.

سوف نذهب إلى زمان ومكان آخرين وإلى قصة أخرى يمكن أن تساعد فى الإجابة عن السؤال.

فى أيام الأبراج الضبابية، والعذارى الحزينات، والفرسان البواسل، كان هناك شاب يمشـى فى أسـفل الطريق ومر على عامـل كان يدق الحجر بعيداً بضـراوة بالمطرقة والأزميل. وسـأل الشـاب ذلك العامل الذى بدا محبطاً وغاضباً: ماذا تفعل؟ أجاب العامل بصوت حزين: «إننى أحاول أن اصنع شكلاً لهذا الحجر وهو عمل شاق جداً».

> نذكر سيزيف (Sisyphus) الذى حُكم عليه بدحرجة الصخرة إلى أعلى التل ليراها تتدحرج ثانية إلى الأسـفل، ومن ثم يدحرجها إلى أعلى قمة التل، حيث تعود لتتدحرج إلى أسـفل التل وهكذا هو حاله إلى الأبد. ما هى الصورة التى تراها من خلال هذه القصة؟ إنها غالباً تلك الصورة التى تظهر فيها الصخرة كبيرة وثقيلة والتى تتطلب جهداً شـاقاً جداً، ولكن العمل الشاق لا يعنى أنه بلا غاية. إن العمل الهام نادراً ما يكون سهلاً.
>
> ماذا لو كانت مهمة سـيزيف (Sisyphus) دفـع صخرة إلى أعلى التل وكان مفروضـاً عليه هذا العمل للأبد؟ وحتى يمكننا أن نضيف إن كل صخرة كانت مختلفة وباقية على قمة التل لتكون كومة من الأحجار. ولكن مازال ذلك العمل بـلا غاية. لمـاذا؟ لأنه لا يوجد هدف مـن هذا العمـل. إن الحياة بلا غاية يمكن أن تكون بسـيطة ومكررة وبدون نتيجة مهمة إلا إذا استثنينا التكرار. إن الكثيرين يعيشـون بهذه الصورة، ويشمل هذا أولئك الذين لديهم الثروة والقوة. إنهم يفعلون الشـىء ذاته يوماً بعد يوم تماماً مثل سيزيف (Sisyphus). إذاً ما الذى تحتاج إليه لجعل الحياة هادفة؟

واصل الشـاب رحلته وما لبث حتى مر على رجل آخر يكسر حجراً صغيراً مماثلاً لسـابقه إلى قطع صغيرة، والذى لم يبد عليه الغضب ولا السعادة، فسأله ماذا تعمل؟ فأجاب إنى أشـكل هذا الحجر من أجل بناء. وواصل الشاب رحلته وما لبث حتى مر على العامل الثالث الذى يكسـر حجراً إلى قطع صغيـرة، ولكن هذا العامل كان يغنى

بسعادة فى أثناء القيام بعمله، فسأله الشاب ماذا تعمل؟ فابتسم العامل وأجاب» إننى أبنى كاتدرائية«.

البعــض يعتقد بأن هذا هو جواب الســؤال عن الغاية. الكثيرون يمكن أن يجادلوا بأن المطلوب هو أن نعطى الأشــخاص شــيئاً ما للالتحاق به، فى الرؤية التى هى أكبر من طموحاتهم الشخصية ومهنهم. وهذا يقودنا إلى المديرين التنفيذيين الكبار الذين يقفــون فى واجهة القوة العاملة التى توضح الرؤيــة لمنظمتهم ومن ثم يتوقعون من كل شخص المساعدة من أجل إنجاز ذلك. هل سيحدد لك هذا «الغاية من حياتك»؟

التعبير الإبداعى:

دعونا نرجع ثانية إلى ســيزيف (Sisyphus) وكومة الصخور. لنفترض بأن هذه الصخور تجمع لتشكل شيئاً ما يمثل الجمال والعظمة، أو لضريح مثل تاج محل الذى سوف يلهم أجيالاً من الجنس البشرى. إلى المدى نفسه هذا يعطى سيزيف (Sisyphus) الدافع نفسه مثل بانى الكاتدرائية، بالرغم من أن سيزيف (Sisyphus) ما يزال خاضعاً لإرادة الآخرين. وكل ما فعله جميع رؤســائه هو أن سمحوا له بأن يرى ما الذى يحصل للأحجار التى أجبر على تحريكها. وهو ليس لديه دور إلا تلك الدندنة.

الآن لنفترض أن سيزيف (Sisyphus) لم يقم فقط بتحريك جميع الأحجار، ولكنه وضعها فى مكان معين طبقاً لخطة ابتكرها باستخدام تفكيره ولسبب ما، ونتيجة هذا تركيبة مؤثرة من الجمال.

الآن نحــن نرى أشــخاصاً لديهــم أهداف فى الحياة. و لهــذا الآن يمكننا الإجابة عن السؤال. لكى يكون لشخص ما غاية فى الحياة لا بد أن يكون لديه تعبير إبداعى. وهذا لا يأتى من وجود وضع معين، ثروة، منزلة، أو من ســلطة على الآخرين، ولكنه يتحقق بإضافة قيمة عظيمة للعالم الذى جميعنا نتقاسمه، ليس بوجود عامل ســلبى، ولكن باســتخدام الأفكار والإبداع. أن يكون هناك غاية يعنى أن يقدم الشــخص للعالم شــىء ما لم يكن موجوداً بدونه. إنه أمر فريد بالنسبة لذلك الشخص ولكل شخص آخر غنياً كان أو فقيراً أن يكون لديه غاية. وهو متعلق بسؤال نفسك «ما هو التعبير عن مهمتى الشخصية؟» إنه أمر يأتى من الداخل وتحول إما إلى طريقة صغيرة أو كبيرة.

وعلى الرغم من هذا، فإن أول خطوة تبدأ من عندك. لقد كان دبليو إدواردز ديمنغ (W. Edwards Deming) المرشـد للجودة ، الذى قال: «لاشـىء يتغير بدون التحول الشـخصى»، لهذا، فإن البداية هى من التحول الشـخصى. فـى الدائرة الأولى كان التركيز على الرحلة الداخلية لاستكشاف من تكون وما هى المواهب الفذة التى تملكها لتقدمها للعالم. وبعملك هذا أنت تسـمو لتكـون كل ما يمكنك أن تكون. إن التحويل الشخصى هو أن تتخذ خطوات لتكون مختلفاً عما كنت عليه بالأمس. ومن هذا سوف يأتى المعنى الواضح لغايتك الفريدة فى العالم. والمشـكلة هى أن الناس غير مدركين بأن لديهم هذه الغاية فى داخلهم أو أنهم يعيشون حياتهم ودائماً يشعرون بأن شيئاً ما ينقصهم على الرغم من أنهم أغنياء من ناحية الثروة المادية. وعوضاً عن ذلك، فإنهم يبحثـون عـن معنى فى مكان آخر كأن يقوموا بشـراء «الألعاب» الجديـدة الغالية أو يبحثون عن الإثارة فى الأشـياء مثل القيام بالرياضـات الخطرة. ولكن لن تملأ هذه الأشياء أبدا الفراغ الذى بداخلهم.

مولود حرٌ:

فى الكلمات التالية لنيلسون مانديلا(Nelson Mandela) مثال على التحويل الذاتى الحقيقى وعلى اكتشاف الغاية:

أنا لم أولد حاملاً معى هذا الشوق لكى أكون حراً، لقد ولدت حراً، حراً بكل الطرق التى يمكننى معرفتها. حراً لأن أجرى فى الحقول قريباً من كوخ أمى، حراً لأن أسبح فـى الجدول الصافى الذى يجـرى من خلال قريتى، حراً لأن أشـوى الوجبات تحت النجوم وأن أمتطى الظهور الواسعة للثيران البطيئة الحركة. وطالما أننى أطيع والدى وأتقيد بالعادات المتبعة فى قبيلتى، فأنا لم أشـعر بالضيق من القوانين المفروضة من الناس أو من الله.

كان ذلك فقط عندما بدأت باكتشاف أن حريتى فى زمن الصبا كانت وهماً. وعندما اكتشفت وأنا شاب بأن حريتى قد نزعت منى فى ذلك الحين، بدأت أتوق إلى حريتى. فى بادئ الأمر، عندما كنت طالباً، أردت الحرية فقط من أجل نفسى، الحريات العابرة كأن أكون قادراً على البقاء خارجاً ليلاً، وأن أقرأ ما يسرنى، وأن أذهب إلى حيث أشاء. وفيما بعد، وأنا شـاب فى جوهانسبرغ، لقد اشتقت إلى الحريات الأساسية الجديرة بالاحتـرام الحرية بإنجـاز إمكانياتيى للحصول على طعامى، للزواج ولتكوين أسـرة. لا يجب أن يُعترض على الحرية فى الحياة الشرعية.

ولكن بعد ذلك لقد أدركت شـيئاً فشـيئاً من أننى لست الوحيد فقط الذى لم يكن حراً، ولكن أيضاً إخوانى وأخواتى لم يكونوا أحراراً. وأدركت مجدداً أنه ليسـت فقط حريتـى التى كانت مقلصة، ولكنها حرية كل فرد تطلع إلى ما كنت أتطلع إليه. حدث هـذا عندما انضممت إلى المؤتمر الوطنى الإفريقى وأصبح توقى إلى حريتى الخاصة التـوق الأعظم للحرية بالنسـبة لشـعبى. لقد كانت هذه هى رغبة الحرية بالنسـبة لشـعبى بأن يعيشـوا حياتهم بالكرامة وباحترام الذات الأمر الذى أحيا حياتى. وهو الذى حول الشـاب المذعور إلى شاب جسـور، وهو الذى قاد محامياً متقيداً بالقانون إلى أن يصبح مجرماً. وهو الأمر الذى حول زوجاً محباً لعائلته إلى رجل بدون منزل. وهو الأمر ذاته الذى أرغم رجلاً محباً للحياة إلى رجل يحيا راهباً...

لقد حدث هذا فى أثناء تلك السـنوات الطويلة والموحشة التى كان فيها توقى إلى حرية شـعبى أصبح هو التوق إلى الحرية بالنسـبة إلى جميع الشعوب، الأبيض منهم والأسـود. إننى أعرف تماماً مثل معرفتى لأى شـىء آخر أن المضطهد لابد أن يُحرر تماماً مثل المضطهَد. إن الشخص الذى يسلب حرية شخص أخر هو سجين للضغينة، إنـه محبوس خلف قضبان الإجحاف وضيق الأفق. إننى لسـت حـراً حقيقة عندما أسلب حرية شخص آخر. بالتأكيد لن أكون حراً عندما يَسلب شخص ما حريتى منى. إن المضطهِد والمضطهَد على قدم المساواة قد سلبت منهما إنسانيتهما.

عندما خرجت من السجن كانت مهمتى حينها أن أحرر كلاً من المضطهَد والمضطهِد. البعض يقول: من أن هذا قد أنجز الآن. ولكنى أعلم أن هذا الأمر ليس هو القضية. فالحقيقـة هى أننا لم نحرر بعـد؛ نحن فقط حققنا الحرية لنكون أحراراً، والحق فى ألاّ نكـون مضطهَدين. نحن لم نتخذ الخطوة الأخيرة لرحلتنا، إن الخطوة الأولى هى على طريق أطول وأكثر صعوبة. من أجل أن تكون حراً ليس الأمر مجرد أن تتحرر من قيود عبودية شـخص ما، ولكن أن تعيش بالطريقة التى تحترم وتعزز حرية الآخرين. إن الامتحان الحقيقى لإخلاصنا للحرية هو فقط البداية.

إن الغاية هى الإحسـاس الداخلى بالإمكانيات والحقيقة. ويمكن أن يقتضى الأمر تحـدى المعتقدات والمبـادئ الثقافية. كل فرد لديه غاية فريـدة يمكن أن تتراوح بين خلق حديقة جميلة أو مسـاعدة الآخرين على القراءة أو الكتابة، أو مسـاعدة الدولة على تنفيذ العدالة أو بإيجاد الذى يجعل الأشـخاص قادرين على التزود بالأمن المادى بطريقة أخلاقية. إنه ليسـت مسـألة إخبار الناس عن رؤية ما وتوقع قيامهم بجعلها غايتهم. وإنما هى المشـاركة فى خلق رؤية ما، وتوفير الحرية للتعبير عنها فى كل يوم من خلال أى شىء يمكن أن تقوم به.

إحداث الاختلاف:

كتبت مارغريت لوليك (Margaret Lulic): «يوجد عظمة مدفونة فى كل روح منذ لحظة الولادة... لكى نعلم أننا نحدث اختلافاً فى كل فرد أوفى كل شىء خارج محيطنا الشخصى أو حتى محيط عائلتنا».

هل يعنى هذا أننا سوف نتقدم ونتابع أهدافنا وتبعاً لذلك ستعانى عائلاتنا ومنظماتنا؟ بالطبع لا. تذكر ما تعلمناه فى الدائرة الثانية - نحن جميعاً بعضنا مرتبط ببعض. إن غاية الواحد منا ستكمل غاية الأخر ويمكننا أن نستخدم غايتنا فى كل مكان نعمل فيه. أيضاً عليك أن تسأل: هل جميع تغييراتى مثل الجليد الذى يمكن أن يعود ليكون ماءً أم أنه مثل تغير الرماد الذى سيبقى متحولاً عن طبيعته؟ قال روبرت جرينليف (Robert Greenleaf): «كل شىء يبدأ بالمبادرة من الفرد». وقد كتب «بأن قوى الخير والشر فى العالم تسير وفقاً للمعتقدات والمواقف والأفعال التى يبديها الأفراد». بكلمات أخرى نحن لسنا مسافرين سلبيين فى الحياة، ولكنا بشر ذوو أهداف. كان مبدأ بيتر سنج (Peter Senge) للسيطرة الشخصية «أن الأفراد لا بد أن يكون لديهم رؤى خاصة بهم قبل وجود رؤية مشتركة».

كل منا بحاجة إلى أن يسأل نفسه هذا السؤال: ما الذى أهتم به بالفعل؟ وما الأمر الذى أحس بالتعاطف معه؟ وما الذى يخبرنى به قلبى لأقوم بفعله؟ الجميع يمكن أن يجدوا أعذاراً لكى لا يتبعوا هذه الحاجة وهم بالفعل معذورون. وبدلاً من ذلك يسألون: من الذى سيساعدنى لتحقيق هذا؟ عندما تسأل شخصاً المساعدة فهو شرف لذلك الشخص؛ لأن ذلك يجعل الأفراد يظهرون المحبة واللطف. إن الغالبية من الناس يريدون أن يستخدموا غاياتهم للخدمة والتنفيذ.

الوظائف الصغيرة جداً:

فى كتابه العمل، استشهد ستودس تركل (Studs Terkel) بما كتبته المحررة نورا واتسون (Nora Watson): «أنا أعتقد بأن الغالبية منا يبحثون عن لقب، وليس عن وظيفة. الغالبية منا - مثلهم مثل عمال خط التجميع - لدينا وظائف صغيرة جداً مقارنة بتطلعاتنا. إن الوظائف ليست كبيرة بما فيه الكفاية بالنسبة للناس».

يعتبر فريق الأسهم الحمراء (Red Arrows) (سلاح الجو الملكى البريطانىRAF : Royal Air Force) عملهم على أنه يحمل معانى أكثر من كونه مجرد وظيفة.

وأيضاً، فإن أى شـخص يقابلهم يلاحظ بسرعة أنهم أناس عاديون يؤدون أعمالاً غير عادية. إن الناس العاديين فى أى مكان قادرون على القيام بأشـياء غير عادية عندما يعرفون أهدافهم. تسأل لوليك (Margaret Lulic): «ما الذى يرغبه الناس؟» وتجيب: «الإحسـاس بمعنى الحياة، العمل من قبيل السـعى للكمال، والقدرة على خلق نموذج مريح للمعيشـة، ووجود وقت فراغ للإسهام بشىء ما يتعدى النطاق الشخصى ونطاق مكان العمل».

تعكس الدائرة التحويلية فلسفة روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) الذى قضى المرحلة الأخيرة من حياته فى الكتابة حول «القيادة الخادمة». ولقد شرح هذا قائلاً: «يكون الشـخص قائداً خادماً منذ بداية ذلك الشـعور الطبيعى بأن الشخص يريد أن يخـدم، أن يخدم أولاً. والاختيار الواعى يجعل الشـخص طموحـاً للقيادة. إن هذا الشخص يختلف كثيراً عن الشخص الذى هو قائد أولاً وربما يكون ذلك بسبب الحاجة إلى إشـباع طاقة غيـر عادية للقيادة أو للحصول على ممتلـكات مادية. ولمثل هؤلاء الناس، فإن خيار الخدمة سـيكون الأخير، وهذا بعد أن تكون قيادتهم قد ترسـخت. «ومن الواضح الآن أن مؤسسـاتنا تُدار اليوم بواسـطة الخيار الثانـي (القيادة أولاً). ولتغييـر هذا فإنهم بحاجة إلـى قضاء وقت فى هذه الدوائر الثـلاث والتعلم. يقول الدالاى لاما (Dalai Lama):

إذا بحثت عن التنوير لنفسك فقط لكى تعزز ذاتك ومنصبك، فإنك ستفقد الغاية، وإذا بحثت عن تنوير لذاتك لتمكين نفسك من خدمة الآخرين فسيكون لديك غاية.

من أين تبدأ؟

لدينـا جميعاً غاية أو مهمة أو حلم. انظـر بعمق إلى داخل ذاتك لتجدها وعندما تجدها فمن أين سـتبدأ؟ كان أدام مكنك (Adam Michnick) واحداً من رواد حركة التكافل البولندية عندما كان العمال يقاتلون من أجل الحرية فى مجتمعهم تحت وطأة الشـيوعية، حيث قال: «ابدأ بعمل أشـياء تعتقد بأنه يجب عملهـا، وابدأ بالتصرف بالشكل الذى يجب أن يكون عليه المجتمع. هل تؤمن بحرية الكلام؟ إذن تكلم بحرية. هل تحب الحقيقة؟ إذن قلها. هل تؤمن بالمجتمع المنفتح؟ إذن تصرف بشكل منفتح. هل تؤمن بالمجتمع الكريم والإنسانى؟ إذن تصرف بشكل كريم وإنسانى».

عندما تكون واضح الرؤية فيما يخص غايتك فأنت لديك معنى واتجاه وطاقة نحو قيادتك. وســتجد آخرين لديهم غاية مماثلــة لغايتك. على أى حال، هناك مفهومان تحتاج إلى معرفتهما كى تحدِث التحول فى العالم. سوف نبدأ بقصيدة:

الغاية تدور حول تطوير العلاقات

الغاية تدور حول لفت الانتباه والنوايا

إلى اللحظة الحالية

إلى التقدم للأمام بأفكار جديدة

إلى تقديم وتلقى العون

إلى التطوع

إلى الإرشاد

إلى الاستماع إلى الخيال والحدس

إلى الاتصال

إلى القيام بأعمال بالاعتماد على التوجيه الداخلى

وعلى الإشارات من الخارج

إلى القابلية للتكيف

إلى تحمل المسئولية وإنهاء وضع الضحية للأبد

إلى التسليم بمشيئة الإله والعمل بالاستفادة من الدروس

إلى تطوير المرونة، والتسامح، والشفقة

والقدرة على الحب.

هنــاك كلمتان فى هذه القصيدة يتناولهما العديد منــا الكثير فى أعمالهم واللتان يمكن أن تساعدانا فى محاولة تحقيق غاياتنا، وهما الانتباه والنية. فى السطر الثانى. كتب ديباك تشوبرا (Deepak Chopra): «إن الانتباه يُنشط والنية تحول»، ولقد شرح ذلك بأنه عندما تعطى شــيئاً ما انتباهك، فإنــه ينمو ويترعرع فى حياتك وإذا حولت الانتباه عنه، فإنه ســوف يذبل ويموت. يشرح جارى زوكاف (Gary Zukav) ذلك بأن

كل خبرة تعكس قصداً وهو يقول: بأن القصد هو أكثر بكثير من كونه رغبة لأنه يتطلب إرادتك لذلك إذا أردت أن تغير جزءاً من حياتك، فالرغبة وحدها لن تحقق ذلك. ولكن إذا كنت ترغب فعلاً بالتغيير فيجب البدء مع القصد لتغييره.

التجديد التنظيمي:

قال جون جاردنر (John Gardner) فى تجديد الذات (عام ١٩٨١): يجب على القادة أن يولوا الاهتمام للتجديد الذاتى وللتجديد التنظيمى. اقترح روجر هاريسون (Roger Harrison) الطريقة لتحقيق هذه المسالة بحيث تكون من خلال التنظيم والتناغم.

إن التنظيم - حسب قوله - يكون عندما يعمل الأشخاص فى منظمة ما على أنهم جزء من وحدة مندمجة كلياً، كل واحد يجد الفرصة ليظهر (غايته أو غايتها) من خلال غاية المنظمة. وبشكل واضح، فإن هذا الأمر يتطلب من كل شخص معرفة غايته الشخصية وغاية المنظمة. وهو يرى أن غاية المنظمة شىء يجب أن يكتشفه أفراد المنظمة بدلاً من أن يقرروه. ويتطلب هذا بحثاً داخلياً للقيم والمعنى. وبعبارة أخرى: يجب أن يسال جميع الموظفين لماذا وجدت هذه المنظمة؟ وما هو هدفها؟ وما هو الأمر المهم بالنسبة للناس الذين يعملون فيها؟ وماذا تحتاج لتبقى؟ مع من نعمل خارج المنظمة؟ ماذا نحتاج منهم؟ ما الذى يمكننا فعله لتعزيز هذا؟ كيف نكون مختلفين عن المنافسة؟ ومن خلال ذلك، فإن المنظمة سوف تكتشف مكانها ومنزلتها وغايتها باعتبارها جزءاً من النظام المحيط بها.

التناغم، كما يراه هاريسون (Roger Harrison) هو تطوير التناسق والانسجام بين مختلف الأجزاء فى النظام وبين الأجزاء والوحدة الكاملة من خلال التفهم والعناية والدعم المتبادل وهكذا. وبهذه الطريقة، فإن الطاقة البشرية لا تُبذل من جانب واحد من الأفراد إلى المنظمة، ولكن المنظمة أيضاً تقوم بتغذية التميز لدى كل فرد فيها. ولهذا لا يوجد هناك أى تناقض بين غاية الفرد وغاية المنظمة. وفى واقع الأمر، فإن الغاية ستعطى رؤية المنظمة الطاقة وسوف توحد جميع الموظفين.

قصة حقيقة:

القصة الحقيقة التى ستضع هذا الأمر فى السياق. هذه قصة تحكى عن مدير تسويق جديد وجد نفسه فجأة مديراً لشركة حاسب آلى والتى تمر بأوقات عصيبة.

الكثير من الموظفين قد فصلوا وغادر مدير الإدارة السـابق. بدأ مدير الإدارة الجديد بقضـاء بعض الوقت مع جميع الأفـراد. وهذا الأمر تضمن دعوة العديد منهم لتناول الغداء معه فى كل أسبوع حتى استطاع أن يستمع إليهم جميعاً.

وخلال سـير الأمر على هذا الشـكل كان المدير مصغيـاً للمديرين ولرؤوس فريق العمل، والذين قاموا جميعاً بتطوير خطة لمدة مائة يوم لتحويل الشـركة. ولقد سـمح للمديريـن بتطويـر خططهم وكان لدى الفريق اتجاه وغايـة ومجموعة من القيم التى جاءت من المناقشات مع الموظفين ومن الدافع لجعلها حقيقة. بعد ذلك قام المدير بنقل كل موظف لمدة يومين وبتوظيف شـخص آخـر يجيب على مكالمات الهاتف خلال هذه الفترة. شمل هذان اليومان عملية تقديم الخطط والرد على المعلومات الاسترجاعية، القيام ببعض الألعاب الجماعية انتهاء بتناول العشاء والرؤية الأخيرة من مدير الإدارة بعد استماعه إلى كل فرد والأخذ بوجهات نظرهم بعين الاعتبار.

عاد الجميع إلى العمل وبدؤوا بتنفيذ الخطط. وإن أى شخص لا يتصرف بحسب القيـم الموضوعة كان يواجه من قبل زملائه. وعند وجود فريق أو قسـم غير متعاون فإن الآخرين سـوف يكتشفون سبب ذلك وسـيعملون على إيجاد حل للأمور. وخلال أسـابيع تحولت الشـركة وبدأت بالتوظيف من جديد. واسـتمر النمو إلى هذا اليوم ويمكنك الشعور بأزيز الموظفين عندما تمشى فى بناء الشركة. إن الأشخاص يحققون أهدافهم كل يوم.

وهو كما يصف بريسـكن (Briskin): «نحن نتحول ليس بمجرد اهتمامنا بأرواحنا الخاصة بانعزال ولكن بالدخول فى حوار مع أشـياء خارج ذواتنا». ومن الممكن - فى بعض الأحيان - أن يكون عملاً نهتم به أو شـخصاً ما نهتم به أو شـيئاً ما نشـعر أنه بحاجـة إلى الاهتمام. ولكن أياً كان الأمر، يجب أن نعرف بأنه مثل شـىء ما يتحرك بواسطة قواه الخاصة، شرارة من الروح تخاطبنا».

دافع المنظمة الديناميكى:

فى الدائرة الأولى، المتسـامية، اكتشفنا الفكرة الخاصة بالدافع الديناميكى. وتبعاً لمـا يقوله روبرت فرتز (Robert Fritz): «إن المنظمات لديها نموذج للدافع الديناميكى الـذى يوجد فـى غاياتها. إنها الطاقة والحافز والروح التى تشـعر بها أحياناً عندما تمشى حول المنظمة. يقول فرتز (Robert Fritz): إن هذا الدافع الديناميكى لا يمكن أن يتكون بشـكلٍ اصطناعى. عندما يفهم الناس هـذا الدافع، فإن المنظمة يمكن أن

تتقــدم إلى الأمام فى الاتجاه الصحيح. أحياناً مــن الصعب أن تصوغ عناصر الغاية فى كلمات، لأنها ليســت منطوقة، ولكنك يمكن أن تشــعر بها، وهذا هو سبب الشعور بالإحباط عندما يدفع المديرين بالمؤسســة للعمل بأســاليب غير منسجمة مع أهداف الشركة.

إن عملية التحول فى المنظمة هى مســألة تتعلق بإيجاد معنى للمنظمة والاستجابة لجوهرها المنتج. وما دمنا نرى بأن المنظمات مثل الآلات المسيطر عليها، فإن التعامل مع التغيير ســيكون دائماً إشكالياً. وعند اســتدعاء استشاريين ممن يمتلكون الفكرة نفسها، فإن هذا أيضاً سيؤدى إلى خيبة أمل. وعوضاً عن هذا، إذا نظرنا إلى المنظمة علــى أنها منظمة منتجة وعلى أنها منظمة مســتقبلها واضح مــن خلال غايتها، فإن التحول ســوف يصبح حقيقياً. إن الأمر الأساســى هو أن ترُســخ الغاية التى توحد الجميع.

مــن الممكن أن تجد فى حياة الكثيــر من الناس غاية موحدة، وهو الأمر الذى يبرر الأشــياء التى يفعلونها كل يوم بلا انقطاع، الهدف الذى يمكن تشبيهه بالحقل الممغنط الــذى يجذب طاقاتهــم البدنية، وهو الهدف الذى تعتمد عليــه الأهداف الأصغر.... وبدون مثل هذه الغاية، فإن أكثر صور الوعى تنظيماً سوف تفتقر إلى المعنى.

إن المنظمات ســتصل إلى النقطة التى تكون فيها مستعدة للتحول، ولكنهم يمنعون من ذلك بســبب الرؤية العالمية المحتضرة أو بسبب نماذج محتضرة و كل ما يرتبط بها من فكر وقيم. أيضاً، فإن هذه المنظمات ما زالت مركبة على شكل تسلسل هرمى مع التسليم بأن أصحاب المراتب العليا هم وحدهم من يقررون الغاية.

كن أحد القائمين على التحول:

إن التغيــرات المطلوبة فى التفكيــر والوعى عند الأفراد لا يمكن أن تكون مفروضة ولكن من الممكن أن تتأثر. و قبل الخروج من هذه الدائرة عليك أن تدرك بأنك شخص محول. والأدوات التى سوف تستخدمها سوف تكون النقاش وتبادل الحوار. ويجب أن تتجاوز كونها مجرد نقاشات حول العمل اليومى لتشمل الآمال والمخاوف عندك وعند الآخرين بالنســبة للعمل وبالنسبة للمنظمة وبالنســبة لأولئك الذين ترتبط معهم فى عالم أنت جزء منه، ولا يمكنك الانفصال عنه. لديك دور حاســم لتلعبه. ولكى تحول حياتك وشــيئاً من هذا العالم لابد أن تقضى وقتاً فى هذه الدوائر الثلاث لتتعلم كيف تظهر كمال واكتمال قدراتك القيادية؟ لأن التحدى سيكون رائعاً.

الحقيقــة اليوم هى أن الشــركات تميل لأن يكون لديها الغاية نفســها، وهى جمع المال بالنســبة لحاملى الأســهم. وعلاوة علــى هذا، فإن الكثير ســيكون لديهم رؤية تتصل بالمســتهلكين وهى الرؤية الأفضل. إن المشــكلة هى أن سلوك الناس لا يوصف لأن الأعمال التى يرونها تتعلق بالحد الأدنى مثل التقليص الإضافى الذى يســمى الآن بإعادة الهيكلة. هــؤلاء الذين يقومون بإدارة المنظمات عالقون فى هذا النموذج الذى يحتوى على مجموعة من القيم والافتراضات التى تمســك بها الناس بصورة شــديدة وغير واعية، وتظهر فى ســلوكهم ولغتهم المتعلقة «بالحد الأدنى» و«قوى السوق». من الأشــياء الأساسية فى هذا النموذج القوة والمركز والســلطة. فى القطاع العام يمكن للساســة أن يتحدثوا بلغة جديدة ويســعوا بصدق وراء عالم قائم على المساواة ، ولكن بعض موظفى الحكومة الذى يقومون بتنفيذ الأعمال بشكل يومى لا يزالون يعملون فى إطار النموذج القديم وسوف يدافعون عن قاعدة القوة الخاصة بهم.

عــلاوة على هذا، فإن القليل من الأفراد يبدؤون الآن بإعادة التفكير بالغاية بطرق أكثر أساسية ويدركون بأن لديهم غاية أكبر تشمل خدمة الناس والمجتمع والعالم. إنها أفعالهم التى تخبرك مقدار إيمانهم بهذا الأمر، على سبيل المثال إذا كان ما يزال لديهم موقف خاص أو إذا كانوا ينضمون إلى العمال لتناول الغداء.

الكلمات ليست كافية:

إن المصنع الذى ينتج قطع الحاسبات الآلية، ولكن هذه القطع فيها عيوب، لا يخدم غايته. والمستشــفى الذى يقيس نجاحه بناءً على قوائــم الانتظار أو الدخل الإجمالى ولايقدم شــيئاً مــن أجل تعزيز صحة الأعضاء فيه لا يخــدم غايته داخل المجتمع. إن النظام المدرسى الذى حقق فيه الطلاب نتائج عالية ولكنه فشل فى حل مشكلة الأعداد التى تغادر المدرسة دون إجادة القراءة هو نظام لا يعمل من أجل غايته. لا يمكن للكلمات مهما كان حجمها فى بيانات المهمة والرؤى أن تحل هذا الأمر. ويمكن أن يحل فقط من خلال الحوار حول طبيعة العمل، وارتباطاته بأهداف الأفراد وبنتائج المنظمة.

اسأل منظمتك ثلاثة أسئلة:

١ - إلام يهدف نظامنا (العناية الصحية، التعليم، والعمل)؟

٢ - ما النتائج المطلوبة؟

٣ - ما دورى فى ذلك العمل؟ استمر فى كتابة إجاباتك بالتفصيل.

وكما كتب جاروسكى (Jaworski): «نحن جميعنا نتشارك فى بناء المستقبل ليس بغرض فرض إرادتنا، ولكن بتعميق تفهمنا المشترك لما سيظهر فى العالم، ثم بامتلاك الشجاعة لعمل ما هو مطلوب.

مجموعة قليلة من المؤسسات بدأت تدرك أنه عندما تقوم بتشجيع تنظيم كلتا الغايتين الشخصية والمؤسساتية، وعندما يكون باستطاعة كل فرد أن يعبر عن نفسه بشكل تام، سيكون هناك دافع ديناميكى قوى له أثر كبير فى الحد الأدنى أكبر من أثره فى مسألة إعادة الهيكلة. عندها يمكن لعملية التحول الحقيقية أن تبدأ.

الدخول إلى الحوار:

يجب أن يبدأ الأفراد بالتفكير وأن يروا العالم بشكل مختلف، ويمكن أن تقدم المساعدة، ليس بملء الأفواه بالحديث عن القيادة على أنها جزء من الجنس البشرى، ولكن بالتصرف على أنها عضو. تكلم الناس بهدوء، ادخل إلى المحاورة، نظِّم «مجموعة تفكير» جديدة فى منظمتك لمناقشة بعض هذه القضايا، وتصرف على أنك قائد. كن الشىء الذى تستطيع القيام به بواسطة الغاية والقلب وابدأ بتغيير عالمك. كن القائد الذى تستطيع أن تمثله.

تعهد ذاتك:

قال جوثى (Goethe): «فى تلك اللحظة يتعهد الشخص نفسه ثم تبدأ العناية الإلهية فى العمل أيضاً. كل أنواع الأشياء تحدث لمساعدة الشخص والتى لم تكن لتحدث فى ظروف أخرى ..... كل أشكال الحوادث غير المتوقعة واللقاءات والمساعدة المادية التى لم يحلم بها أى شخص يمكن أن تأتى فى طريقه. ابدأ بعمل أى شىء يمكنك عمله أو أى شىء تحلم أن تعمله. فالجرأة تحوى بداخلها العبقرية والقوة والسحر. فلتبدأ الآن».

فى الدائرة التحويلية يمكنك أن تقرر ما هى الخطوات الصغيرة التى تستطيع الأخذ بها لتحول عالمك. ويمكن هنا أن تقرر بأن العمل الذى تقوم به لا يمثل غايتك. لا تكن خائفاً من هذا الأمر. عندما تبدأ لتعيش غايتك الحقيقية، فإنك لن تشعر طويلاً كأنك فى صراع. كتب رالف بلوم (Ralph Blum):

فى كل حياة، تأتى على الأقل لحظة واحدة إذا عرفناها وفهمناها فهماً تاماً، فإنها تحول مسـار حياتنا إلى الأبـد. ولهذا اعتمد على الثقة الأساسـية حتى لو أن هذه اللحظة يمكن أن تقتضى منك أن تقفز صفر اليدين فى الفراغ.

فـى صبـاح يوم بارد من شـهر نوفمبر سـمعت مديـر فريق الأسـهم الحمراء (Red Arrows) (سـلاح الجو الملكى) يتحدث فى أثناء إفطار عمل. وشـعرت بأن شـيئاً ما قاله فى حديثه يمكن أن يسـاعد المنظمات الأخـرى. وفى نهاية الحديث دفعت بطاقتى إلى يده وقلت: «اتصل بى، لدىَّ فكرة. بعد شهر كنت أخطط لتصوير شـريط فيديو، كنت أجـرى بحثاً. لقـد حولت عملى وقدمت ملف فريق الأسـهم الحمراء (Red Arrows) إلى منظمات التجارة فى جميع أنحاء العالم.

الافتقار الشديد للتحويل:

قبل أن نترك هذه الدائرة أريد أن ألفت انتباهك إلى ثلاث مناطق فى حياة الإنسان اليائسة من التحول:

البيئة:

البدايـة هى الطريقة التـى نتعامل بها مع كوكبنا. فى سـبتمبر من العام ١٩٩٩م أطلقـت الأمم المتحدة تقريراً من الدكتور كلاوس توبفـر (Klaus Topfer) أحد أكبر مسئولى البيئة فى العالم الذى كان لقسمه اتصال بالخبرة العلمية فى كل أقسام الأمم المتحـدة. حذر الدكتور كلاوس من أننا ندمر العالم بسـرعة أكبر من إصلاحه. وهو يقـول: إن التقدم قـد أنجز من خلال إيقاف اسـتخدام الكلوروفلوروكربون (CFCs) الـذى دمر طبقة الأوزون، ومـن خلال إنقاص كمية الغازات الملوثة مثل ثانى أكسـيد الكبريت، الذى يسبب المطر الحامضى، وعلى كمية الصرف المتخلص منها فى الأنهار، ومن خـلال الطريقة التى نعلم بها الأطفال ليصبحوا مدركـين لأهمية البيئة. ولكنه قال: إن هذه الزيادات تسبق بالتأثيرات البيئية للسكان والنمو الاقتصادى.

وتبعاً لما يقوله الدكتور توبفر (Klaus Topfer) بأن السـببين الأساسـيين للتدهور البيئى هما أولاً: الفقر المستمر عند غالبية سكان الأرض. وثانياً: الاستهلاك المفرط مـن قبل الأقلية الغنيـة. وهو يقول: إنه بحلول عام ٢٠٢٥م، فإن ثلثى سـكان العالم سيكون لديهم صعوبة فى الحصول على الماء. والآن (٢٠٪) من سكان العالم ينقصهم إيصال المياه السـليمة، ونصف العالم ينقصهم تعزيز الصحة السـليمة. إن المشـكلة

العالمية الجديدة هى النيتروجين الذى يستخدم فى صناعة الأسمدة. وهو دفع إلى نمو ضخم من الطحالب السامة التى تصل إلى بحارنا والتى تجعل من بعض إمدادات المياه النقية غير صالحة للشرب.

ولقد ختم الدكتور توبفر (Klaus Topfer) بأن هناك أربع مناطق بحاجة إلى الانتباه لها، وهى أولاً: توجيه الفجوات فى معرفتنا البيئية. ثانياً: ضرورة معالجة الأسباب الجذرية مثل الاستهلاك المفرط. وثالثاً: ضرورة دمج التفكير البيئى مع الفكر السائد ومع عملية صنع القرار. وأخيراً، كل هذه الأشياء التى تتأثر بالمشكلات البيئية لا بد من تنظيمها جميعاً، ولهذا فإن هناك حاجة يائسة فى كل محيط لنغير الطريقة التى نتعامل بها مع كوكبنا.

التعليم والمساواة:

المنطقة الثانية هى التعليم والمساواة. أظهر البحث الأخير فى المعهد الوطنى للبحوث الاقتصادية والاجتماعية فى المملكة المتحدة بأن الإنفاق على التعليم يساعد على تقليل المساواة فى الدخل. وفى أثناء الثمانينيات وبداية التسعينيات من ازدياد عدم المساواة فى المملكة المتحدة وذلك مع جعل فئة العشر الأعلى فى حصة توزيع الدخل يحصلون على نسبة (٢٦٪) من الفطيرة. ويوجد الآن دليل على أن هذا التشتت قد أوقف الانحطاط. وبهذا فإنه بوضع اعتماد مالى للتعليم، فإن المكتسبات عبر المجتمع تتحسن وينخفض عدم المساواة.

وإذا أخذنا هذا الأمر إلى مقياس عالمى، فإن التأثيرات سوف تحسن حياة عدد أكبر من الناس. وحتى الآن ليس هناك التزام دولى بالنسبة للتعليم على النطاق العالمى. ومنذ الحرب العالمية الثانية يحدث هذا الالتزام فى التعليم الابتدائى على مستوى العالم مرة واحدة على الأقل كل عشر سنوات ، ولكنه لم يتبلور بشكل دائم. وهذا الأمر بحاجة إلى أن يغير كعملية التحويل التى يمكن أن تتبع إذا كان مثل هذا التعهد قد حدث، الأمر الذى قد يحسن حياة الملايين. نحن نحتاج هنا إلى قيادة لتمكن هذا الأمر من التحقق.

حياة الإنسان:

المنطقة الثالثة كان لها إلهام قصير فى أثناء حياة أميرة ويلز ديانا. فى مارس ١٩٩٩م حظرت معاهدة أتاوا النافذة المفعول الألغام ضد الأشخاص، ولقد دمرت

الكثير من الدول الموقعة على المعاهدة مخزونها من الأسلحة. ولكن فى أنجولا زرعت الألغام ثانية حتى بدرجة أكبر. على الرغم من أن الحكومة فى أنجولا وقعت على المعاهدة. أولئك الذين لم يوقعوا على وجه الخصوص هم روسيا، الصين، الهند والولايات المتحدة الأمريكية. ولكن مائة وخمس وثلاثون دولة وقعت على المعاهدة. ولقد صدقت المعاهدة من أربع وثمانين دولة تشمل كل الأعضاء فى الاتحاد الأوروبى باستثناء فنلندا.

قالت الولايات المتحدة بأنها سوف توقع على الاتفاقية بحلول عام ٢٠٠٦م بشرط إيجاد بديل للألغام المضادة للأفراد، والتى ذكرت بأن لها وظيفة عسكرية مهمة. ووظيفة هذه الألغام فى الوقت الحاضر هى القتل أو بتر الأعضاء. فى أنجولا بلد التسعة ملايين نسمة واحد من كل أربعمائة فرد لديه إصابات ناجمة عن الألغام. إن القيادة مطلوبة هنا لإيجاد حل للعدد المتزايد من الناس الذين يقتلون ويؤذون جسدياً كل يوم بسبب الألغام. ولكى نظهر كيف يمكن أن يكون لهذه القضية العالمية خطوة إيجابية؟ يتحقق ذلك عن طريق استخدام المال المنفق على هذه الأسلحة على تعليم كل طفل أو بتأمين وجود الماء الصالح للجميع.

الأشياء الصغيرة مع الحب الكبير:

إن مواهبك القيادية يُحتاج إليها فى كل مكان بطرق صغيرة. وهذا يشمل مجتمعك كما يشمل العالم الكبير. قالت الأم تيريزا (Mother Teresa): «إن الأشياء الصغيرة تكون بالحب الكبير، إنها ليست بالكم الذى نعمله، ولكن بقدر الحب الذى نعطيه للعمل. إنها ليست بالكم الذى نعطى، ولكن بكمية الحب الملازم للعطاء». يجب أن تقرر بالدائرة التحويلية كيفية استخدامك لمواهبك القيادية لتحول العالم إلى طريق صغير؟ وتذكر بأنك عندما تحول، فإنك تفعل شيئاً أكبر من عملية التغيير؛ وهذا يعنى بأن الأشياء لن تكون على حالها الآن. استخدم قيادتك لتصنع الاختلاف.

وهى كما قال جو برنارد شو (George Bernard Show): «هذه هى السعادة الحقيقة فى الحياة، إن الشىء الذى تستخدمه من أجل غايتك تتعرف عليه بنفسك على أنه شىء عظيم».

أخيراً، من المؤمل أن تكون قد أصبحت شخصاً مختلفاً عندما تترك هذه الدائرة عما كنت عليه عندما بدأت فى قراءة هذا الكتاب. يجب أن تعرف المزيد عن نفسك وعن العالم وعن كيفية تغييره. وتعليقى الوحيد هو أنك لست وحيداً. ففى كل

مــكان هناك أفــراد يتوقون إلى أن يجدوا قياداتهــم وأن يظهروها للعالم والناس مثل الشــخصين فى الشــركة المالية اللذين تحدثا لى عن جزئهما المفقود الذى اتضح أنه بداخلهمــا. والآن يمكنــك أن تبدأ بتحويل العالم وأن تظهــر قيادتك مع الآخرين مع استخدامها بحكمة.

كشف كوزسس وبوسنر (Kouzes and Posner) عمَّ تدور حوله هذه الدائرة؟ «كأن تعمل لكى تصبح كل ما تســتطيع أن تكونه، ويمكنك أن تبدأ بترك مصالح نفسك غير المهمــة، فى حين تعيد بعضاً مما أعطى لك، يمكنك أن تعيد بناء مجتمعك. وكما أنك تخدم قيم الحرية والمســاواة فى العدالة والعناية بالآخرين والكرامة، فإنك باســتمرار يمكن أن تجدد أساســيات الديموقراطية. وعندما يأخذ كل فرد مســئولية شخصية لخلق عالم أحلامنا فإننا، جميعاً يمكننا المشاركة فى القيادة.

الفصل السادس

ويستمر البحث



حـين يكون هنـاك رجل فى العالم، ومن أجـل هذا العالم، فى المسـألة، ومن أجل هذه المسألة، إنه ليس رجلاً غريباً ولكنه صديق، عضو فى العائلة مساوٍ للكل.

ميشيل سيرس (Michel Serres)

ربمـا تنتهى الرحلة فـى هذا الكتاب الآن، ولكـن رحلتك نحو القيـادة لم تنته بعد. وعندمـا تعود إلى منظمتك فأنـت فى خطر العودة لتعمل ونعمـل ثانية وتصبح محبطاً لأنـك تعلم فى داخلك بأن هناك طريقةً أفضل. إن الخطر الذى كنت عليه قبل الآن هو أنك سـتكون مثل الماء الذى تغير إلى ثلج ومن ثم عاد ثانية ليصبح ماءً كما كان فى بيئته السـابقة. إن التحول الحقيقى يبدأ من داخلك ومـن التحقق من أنك الآن تعرف ذاتك الأصيلة الحقيقية ومن أنك تعرف القائد الذى يمكن أن تكون. وهذا الأمر لن يكون سهلاً لمنظمة لم تؤسس بعد ولم تدار بالطريقة التى يُظهر فيها القادة مواهبهم القيادية.

غالباً ما كان يقول بيرسى بارنفك (Percy Barnevik) الرئيس السابق للبنك المتحد للأعمـال (ABB) وأحد الأفراد الأكثر احتراماً فى عالم التجارة: بأن المنظمات اليوم تسـمح للأشـخاص باسـتخدام من (٥ – ١٠٪) من قدراتهم فى العمل، بما فى ذلك القيادة. وهذا قد تم تعزيزه بالبحث المنفذ على جانبى الأطلسـى وهو السـبب فى أن كتاب البحث عن القادة هو أحد كتابين مهمين فى هذا المجال. يوجز الكتاب الثانى ما تحتاج إليه المنظمات لتقدمه من أجل تمكين الجميع من ممارسة قياداتهم. فمن اليوم فصاعداً لا تجعل من حدود منظمتك عذراً لكى لا تظهر قيادتك.

فى الفصل الحادى عشر تحدثنا بشكل مجازى عن النور الذى تراه قبل أن تمضى إلى الفجوة السـوداء فى الفضاء. إن الضوء الذى تحدثت عنه كان العولمة، ومعلومات التقنية وعمال المعرفة. وقبل أن تنهى هذه الرحلة هنا سوف تساعدك على استكشاف هذه الأضواء بشـكل أكثر تفصيلاً وسوف تساعدك عندما تعود للعمل. هذه المنارات الثلاث من الأضواء سوف ترشدك فى أثناء استمرارك فى رحلة القيادة من خلال العالم الكبير. وسوف تفرض هذه الأضواء التغيير ويمكن أن تكون رائداً لهذا التغيير.

العولمة:

أول ضـوء هو عولمة العالم. وهناك ميل لرؤية العولمة باعتبارها ظاهرة اقتصادية. ومنـذ زمن بعيـد عبرت التجارة الحدود الدولية ولكن هذا الأمر بدا بشـكل أكبر فى أيامنـا الحالية. إن العامل الأعظم هو مسـتوى التمويـل ورأس المال. وفى الحقيقة،

أكثر من تريليون دولار تنتقل يومياً بين أسواق العملة العالمية. وكما قال بيتر تاونسند (Peter Townsend): «إن العالم هو عبارة عن شبكة من التجارات المترابطة، المنظمات، أسواق العمل، والمهن وليست تقسيماً لمائة وثمانين دولة مستقلة ومنفصلة».

إن العولمة لا تكون على الصعيد الاقتصادى فحسب. تنتقل الاتصالات إلى جميع أنحاء العالم من خلال أكثر من (٢٠٠) قمر صناعى فوق الأرض. والصور من كل أنحاء العالم تكون فى نطاق سمعنا وبصرنا كل يوم فى منازلنا عندما نرى أحداث العالم تتطور فى حجرات معيشتنا. إن التقنية عالمية كما هو الحال فى الإنترنت، الشبكة العالمية والثقافية عالمية مادامت الأفلام الغربية تشاهد فى دول العالم الثالث، حيث يكون لدى الشباب طموح مماثل لغيرهم من الشباب فى مكان آخر. والقضايا السياسية هى عالمية، مثل قضية البيئة التى نوقشت ولكنها ما تزال بحاجة إلى المزيد من العمل. إن فى الكرة الأرضية فى الوقت الحاضر فائزين وخاسرين.

ليكن تصرفك بشكل عالمى:

أظهر تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة عام ١٩٩٧م ازدياد الفجوة بين الأغنياء والفقراء. وفى الحقيقة، لقد تضاعفت هذه الفجوة بين عامى ١٩٨١ و ١٩٩٦م. تحقق أكبر مائة شركة فى العالم إيرادات تتجاوز إجمالى الناتج المحلى لـ (٥٠٪) فى دول العالم. هناك خمس شركات فى المملكة المتحدة تقوم باستلام نحو (٥٠٪) من إجمالى ما ينفقه البريطانيون. وهناك عشر شركات تقوم بالهيمنة على تجارة الأغذية الخفيفة حول العالم، فى حين أن هناك مائة وستين مليون طفل تنقصهم التغذية فى العالم. أكبر الفائزين فى هذه المعادلة هم الشركات متعددة الجنسيات.

كتب ديفيد كورتن (David Korten): «نحن خلقنا العالم الذى أصبح منقسماً انقساماً شديداً بين أصحاب الامتيازات ومنزوعى الملكية، بين أولئك الذين لهم القوة فى وضع أنفسهم إلى ما وراء قوى السوق السائدة، وأولئك الذين أصبحوا بمثابة القربان لعملية التبدل فى ميدان المنافسة العالمية».

والذى يتضح هنا أن على الاقتصاد والسياسية أن يتصرفا ويعملا معاً على نطاق عالمى. وتحتاج الحكومات إلى الاستجابة للحقائق العلمية على أنه أمر ملح. إن العولمة هى مسألة أبعد من كونها سوقاً اقتصادية. فهى ستؤثر فى كل جوانب حياتنا وفى الكيفية التى نختارها للحياة اليوم. وهى تشمل قضايا البيئة، الفقر، التعليم، الصحة،

العائلة، والعمل. ولم نعد نستطيع أن نغنى فقط «عالم واحد»، يجب أن نعيش ونكون عالماً واحداً. والتفهم والإدراك الحقيقيان بأننا متشابكون ومترابطون يتطلبان تغيير المثال ويتطلب ثورة على كيفية رؤيتنا لأنفسنا ولكل نموذج حى آخر. نحن بحاجة إلى استجابة مشتركة وخلاقة للقضايا التى تؤثر فى هذا الكوكب. لهذا فإن الأمر الأساسى سيكون بالقيادة فى جميع النواحى، لأن الأفراد هم الذين سيجلبون هذا.

إن هؤلاء الأفراد هم الذين سيرون بأن العالم الذى نعيش عليه هو عالم متشابك ومترابط. وكما هو الأمر بالنسبة إلى العزلة سواء كانت اقتصادية أو إنسانية، فإنها تعود إلى العالم القديم. إن الأمر الذى نحتاج إليه هو وجود أفراد ممن لديهم الشجاعة لترك التفكير القديم ولوضع أنفسهم فى أماكن لم يعهدوها من قبل. تذكر الأفلام الأمريكية عن الرواد الذين يأخذون أنفسهم عبر الأرض المفتوحة فى الغرب للمرة الأولى. من أجل التقدم إلى عالم مختلف، فإننا يجب أن نجد الطاقة والشجاعة للقيام بالخطوة الأولى، مثل الرواد. ليس من العادة الترحيب بالأفكار الجديدة، وغالباً فإن المنطقتين اللتين تتعرضان للهجوم هما «القوة والسيطرة». إن المقاومة لهذا الأمر ستكون قوية. ما الذى تستطيع القيام به باعتبارك فرداً؟ وما خطواتك الأولى التى ستقوم بها ضمن المنظمة؟

اجتمع مع الزملاء وأسس غايتك فى المنظمة. تنبه إلى أن هذا لا يدور حول وصف الوظيفة. ويجب أن تكون غايتك طريقة للتعرف وللتعبير فى كلمات لماذا أدوارك وجدت وما الذى يعطى معانى لوجودها؟ أضف إلى هذا السلوكيات والقيم التى تريد الوصول إليها. وافق على أن أى شخص يقوم بالتصرف على غير العادة، فإن المجموعة سوف تتحداه. كن قائداً فى منظمتك وسيتخذ الآخرون منك نموذجاً لهم فى سلوكياتهم. إن القادة يعلمون الآخرين ليصبحوا قادة أيضاً؛ وأنت تبدأ هذا بكونك مثل الحصاة التى تلقى فى البركة والتى تنشر منها الموجات إلى كامل البركة. وسوف ترى بأن العالم مترابط وأن أعمالك محسوبة.

عندما تكون المجموعة مريحة قدم الأفكار الجديدة. وفى نهاية الحديث، سوف يرى الأفراد أنفسهم والآخرين والمنظمة والعالم بشكل مختلف تماماً. وعندما يرى الأفراد العالم بشكل مختلف، فإن التفكير والسلوك سيتغيران. إن العولمة ستصبح عالماً واحداً.

تقنية المعلومات:

الضــوء الثانــى هو التقنيــة، وهى غالباً مــا تفهم على أنها الحاســب الآلى. فى الحقيقة إن تقنية المعلومات تعمل أكثر مع العلاقات. والسبب وراء عدم تحقيق تقنية المعلومات إمكانيتها هو أنها توضع فى تسلســل هرمى مع مديرين يرون المعلومات على أنها مجرد مدخلات ومخرجات. ونتيجة ذلك هو خلق مزيد من المعلومات التى تسبب قلقاً أكبر كلما حاول المديرون التعامل مع حمل العمل الزائد.

والطريقة الأساسية للتقدم إلى الأمام هى أن تدرك بأن المعلومات لا بد أن تستخدم لتصميم الهيكلة. ولهذا، المعلومات الجديدة لا بد أن تســمح بوجود الهيكلة الجديدة. إن المنظمــات التى لديها مرونة أكبر باعتبارها فريقــاً يتحرك هنا وهناك هى أفضل فى اســتخدام إمكانية تقنيــة المعلومات. وفى الواقع هى العلاقــات التى تتفاعل مع المعلومات.

فى التسلســل الهرمى، المعلومات تتدفق إلى الأعلى والأســفل. بعض التسلسلات الهرمية تضع فرقاً وظيفية شــاملة لتشــجيع المعلومات للتدفق مــن جانب إلى آخر. ولكن الحقيقة تنقص كلما تدافع المديرون للحصول على المناصب. إن هياكلنا القديمة ليســت عملية لأن فكرة الســيطرة تكون فى صميم تفكير وســلوك المؤسسات ونظام المكافــآت فيهــا. إن الأمر يحتاج إلى نموذج كامل قبل أن نســتطيع فعلاً الدخول إلى إمكانات تقنية المعلومات.

وسوف يطلب من القادة الذين يفهمون تقنية المعلومات ولا يستخدمون هذه المعرفة علــى أنها قوة خبرة لهم، ولكن لتعزيز حياة الجميع فــى العمل. وهى للجميع فى كل أنحــاء المنظمة وهى تطور العلاقات مع الزملاء والمســتهلكين والأشــخاص الآخرين. واليوم، كل فرد يمكنه الاتصال مع غيره على هذا الكوكب، وهكذا يظهر مدى الترابط الذى صرنا إليه.

التراكيب الدائرية:

بالنســبة إلى المنظمات، عندما تكون هيكلتها دائرية، فإن المعلومات يمكن أن تنتقل إلــى أى مكان ويمكن أن تشــغل أكثر عدد من شــبكات العمل المفتوحــة. ولا يمكننا الانتظار حتى تتغير قمة الهرم. فى أى مكان تعمل، غير هيكلة العمل إلى شكل دائرى. شــجع الآخرين لكى يظهروا قيادتهم فى بيئة العمل. أرشدهم إلى الطريق، وبالنسبة

إلى الأشـــخاص الذين طبقوا النظام الهرمى، فإنهم سوف يميلون إلى تجنب المسئولية وإلى لوم «النظام» والأشـــخاص الآخرين وســـيعطون (١٠٪) فقط أو أقل من ذلك من قدراتهم. اســـتخدم التقنية لتحســـين العلاقات فى المنظمة، وستبدأ بخلق بيئة بحيث يمكن أن تمارس فيها القيادة.

عمال المعرفة:

الضوء الثالث يحدث تغييراً جوهرياً وهو تفهم عقلية الموظفين. وهذا لا يتعلق فقط بالقـــوة العاملة ذات التعليم العالى. إن الأفـــراد الذين يخدمون فى المتاجر وأرضيات المصانع لا بد أن يشـــملهم هذا مادام لديهم معرفة متخصصة فى شـــئون المستهلكين والمنتجـــات. إن رأس المال البشـــرى هو مصدر للاختـــراع والتحويل المبنى على تدفق المعلومات. وجلى الآن بأن ما تصنعه وتشتريه وتبيعه وتفعله يأتى من قاعدة المعرفة.

يمكن أن يعمل بعض الأشخاص الرائعين فى الجامعة، ولكنها لا تكون ذكية بكاملها لأن هنـــاك تدفقاً قليلاً من المعرفة، فى حين أن الشـــركة التـــى لديها قطاعات يمكن أن تكون منظمة شـــديدة الذكاء إذا تدفقت المعرفة فى كل أنحائها، بل وتكون قياســـية بالنسبة إلى المجهزين والموزعين لتجارى متطلبات السوق. لماذا لا يحصل هذا فى كل مـــكان؟ وحتى الآن، المديرون لم يكونوا راغبين، وفـــى بعض الأوقات لم يكونوا قادرين على خلق البيئة والتشـــجيع لإظهار هذه المعرفة التى فى عقول الناس. إن الخطأ يقع على كاهل المديرين وليس على الموظفين.

وفـــى الوقت ذاته، المديرون يطورون المهام وليس المســـئولية. إنك لا تحتاج إلاّ لأمر واحد فقط لإخبار الأفراد بأنهم فى مهمة، ولكن أضف إلى ذلك أنك إذا أردت أن تبقى على اطلاع على نحو أسبوعى فهو أمر آخر. «أنت لا تثق بى» هى الرسالة التى يسمعها الأفراد. ولهذا يفعل الناس ما يطلب منهم بدون زيادة. إنهم ينهون بالالتزام. إن الأمر كما قاله بيتر ويكنس (Peter Wickens): «المديرون ليسوا محولين، بل ملزمين».

كـــم تنفـــق منظمتك علـــى البحث والتطويـــر؟ إذا كان المقدار أقل مـــن رأس المال الاســـتثمارى فأنت منتـــج، وإذا كان الإنفاق على البحث والتطويـــر يتجاوز رأس المال الاستثمارى، فإن المعرفة والتفكير والتحويل هى فى صميم أولويات المنظمة.

إن الهيكل التنظيمى أمر أساســـى. كتب توماس ســـتيوارت (Thomas Stewart)، الـــذى درس عمال المعرفة: «فيما مضى كانت هناك أهرام، رؤســـاء، أقســـام، قوات،

الآن يوجد شـبكات، عقد، مجموعات، وحشـود. إن الشـركات التى ثروتها هى رأس مال فكرى وشـبكات بدلاً من سلاسل هرمية هى الشركات التى تحوى أفضل تصميم تنظيمى صحيح». وستنتصر منظمة الشبكة الدائرية على السلاسل الهرمية الثقيلة. هل ستبقى السلاسل الهرمية الثقيلة موجودة فى المائة سنة القادمة؟ إن وجهة نظرى الشخصية هى أنها لن تبقى.

بناء المجتمعات:

عندما تتغير الهيكلة، فإن المنظمات يمكن أن تصبح مجتمعات ويمكن للجميع حينها أن يسـتخدموا قياداتهم الممكنة. كتب ماك غريغور بيرنز (Mac Gregor Burns) عن الرئيس ودرو ويلسـون (Woodrow Wilson) الذى يطالـب بالزعماء: «الذين يمكن أن يرتقـوا بالنـاس من الروتين اليومـى». ولكن الناس يمكن أن يقومـوا بهذا الفعل عندما تكون لديهم بيئة مجتمع وليس بيئة التدرجات الأبوية. وهذه الصورة كما قالها وورن بينس (Warren Bennis) مؤخراً: «إن السـبيل الأساسى إلى مصلحة التنافس المستقبلى يكمن فى قدرة المنظمة على خلق الهندسة المعمارية الاجتماعية القادرة على توليد رأس مال فكرى. والقيادة هى مفتاح الإدراك الكامل لرأس المال الفكرى».

إن المشـكلة عند الكثيرين هى أن رأس المال الفكرى والمعرفة لا يمكن التعامل معها من قبل المحاسـبين الذين لديهم مصلحة ضخمة فى المنظمة. هل تعلم بأن المحاسبة كما نعرفها اليوم عمرها ٥٠٠ عام؟ إن الميزانية أحدثت فى العام ١٨٦٨م وتواريخ بيان الدخل كانت فى الثلاثينيات من عام ألف وتسعمائة. إن العملية بكاملها هى من أجل عالم صناعى وليسـت من أجل عالم كروى ذكى. فى هذه الأيام نجد أن أكثر تكاليف المنتج تأتى من البحث والتطوير ومن الخدمة والأصول الفكرية. فى الحقيقة، سـوف تتغيـر كل أنظمـة الإدارة لدينا خلال القـرن القادم لأنها سـتكون قديمة. قد تؤدى الشـبكات الإلكترونية إلى الجدل لحاجة المديرين أنفسهم. وسوف يتوجب على جميع المديرين تقييم علاقاتهم مع الآخرين والطريقة التى يعملون بها. إن المسـتقبل سوف يتحدى الجميع.

قلب الجنس البشرى:

تتمثل القيمة الحقيقية للمنظمة من منظور الاقتصاد المعرفى فى أسلوب تفكير الأفراد، كيفيـة تعاملهم مع المعلومات وتطورهم فى خلق الحلول للمشـكلات المعقدة التى تخصهم؟

ولكن الأفراد لا يمكن أن يفكروا بشكل خلاق إذا كانوا مضغوطين أو إذا قدروا بأقل من قيمتهم الحقيقية. ولن يحدث إبداع، تفكير، ومعرفة بدون إيمان، حرية وثقة بالنفس.

إن الجزء المفقود فى مفهوم عمال المعرفة هو أن الأفراد لديهم عقول وقلوب وطاقة وروح، وليس عقولاً فقط. ولقد ذكرنا مفهوم «الشـخص» فى الدائرة المتسامية ولكننا هنا نود أن نشـرح هذا المفهوم بشكل أوسـع كما لاحظه العالم النفسى ويليام ستيرن (William Stern) الذى كان مختلفاً عن زملائه بمحاولته تطوير النظام العام والمدخل للسلوك البشرى.

يعتقد ستيرن (Stern) بأن كل فرد لديه جوهر، وهو ما يسمى «الشخص». إن هذا الفرد عبارة عن الجسـد والروح معاً وهو مختلف عن غيره من الكائنات الحية. وهذا الشـخص غائى وموجه الهدف ولديه قوة ملحة ليعيش ويدرك قدرته. بالإضافة إلى هذا، إن الشـخص يمكن أن يدرك ذاته وأن يكون جزءاً من الهيكلة الأكبر كالفريق أو المنظمة. إن الشـخص لديه علاقات مع العالـم الخارجى من ولادته حتى مماته. إن الأمر الأساسـى لهذه الفكرة هو أن ستيرن (Stern) يعتقد بأن الكائنات الحية ليست سلبية الإرادة بل يمكنها أن تختار طريقة سلوكها أو عملها.

بلا حدود:

لكى نفهم أنفسـنا والآخرين يعنى هذا أن نفهم معاً كلاً من دافعنا الداخلى وقوى البيئة الخارجية. وهذا هو سـبب عدم مقدرتك على التنبؤ بما سـيفعله أو لن يفعله الآخرون. ولكن بوجود البيئة الصحيحة سيكمل الأفراد تحقيق أحلامهم، وسيصبحون مبتكرين وخلاقين ومتحمسين. وسنكون القادة الذين نستطيع أن نمثلهم.

وقد عزز بن أوكرى (Ben Okri) هذا المفهوم عندما كتب:

يجب ألا نقبل أن يكون هناك حدود لإمكانياتنا.

نحن لدينا قوة النظام الشمسى

فى عقولنا...

رغبتنا فى البقاء مرعبة.

مطلبنا للحرية سام وعظيم.

المؤلــف الأمريكى جارى زوكاف (Gary Zukav) يرى بأن الجنس البشــرى يوســع حواســنا الخمس كلما تطورنا. وأفكاره أيضاً تلقى الضوء على المدير والقائد اللذين يجيئان من نموذجين. ويرى زوكاف أن الحواس الخمس فى الجنس البشرى فى العالم الطبيعى وحدها تحاول التحكم والســيطرة من أجل البقاء، فى حين أن جنس زوكاف البشرى المتعدد الحواس لا يكون أبداً وحيداً فى العالم الذكى، المدرك والحى. فى هذا العالم الحياة عبارة عن حديقة للتعلم أبدعت من قبل كل الأشخاص الذين يتقاسمونها. إن كل شىء يحدث فى هذا العالم هو من أجلنا لنكتسب الخبرة ولنتعلم منه.

اصنع المستقبل:

الكثير من الشــركات اليوم عبارة عن كيانات تعتمد على الحواس الخمس، فى حين أن الأفــراد الذيــن بداخلها يرغبون فى أن يكونوا متعــددى الحواس. إن عمال المعرفة يرغبون أيضاً فى أن يكونوا عمالاً مخلصين لهم غاية ومعنى. يجب أن تعامل كل الأفراد العاملين فى منظمتك على أنهم أشــخاص بكل معنــى الكلمة وأن لديهم مواهب قيادية وربما - نقول ربما - يبدؤون فى خلق تأثير واضح ويصبحون القائد نفسه الذى توصلت أنت إليه.

لتكن لديك الشجاعة لأن تكون مختلفاً؛ كن نفسك، عقلك، وقلبك. كن القائد وعش مع هذه الكلمات من بن أوكرى (Ben Okri) كل يوم:

نحن - الموجودين هنا الآن - قد تأثرنا

بصورة غريبة

بمسألة القدرة على التغيير

وصنع المستقبل

أولئك الذين يستيقظون للأعجوبة

فى هذه اللحظة السحرية

الذين يستيقظون للإمكانيات

لهذا الاتحاد المشحون،

هل الذين تم اختيارهم تم اختيارهم

للعمل، لتحرير المستقبل، لفتح المستقبل،

لرد الأذى إلى الماضى،

لفتح النافذة السحرية

للروح الإنسانية

إلى عالمٍ أكثر إشعاعاً؟

منظمة جديدة لدعمك:

فى العام ١٩٩٩م شكلت منظمة جديدة وسميت معهد القيادة. إنها منظمة لا تهدف إلـــى الربح بل تركز على تقديم البحـــوث العادلة والحديثة والمعلومات والدعم للقيادة. إن غايتها هى:

تعزيز فهم القيادة فى العالم وتسهيل تطوير المواهب القيادية فى جميع أنحاء المجتمع.

يرتبط المعهد بشكل عالمى من خلال شبكة المعلومات (الإنترنت) ، وفى داخل موقع المعهد على الشبكة مدخل لكل المعلومات التى تدور حول القيادة.

فى المعهد نعمل مع الأفراد، الجامعات، المدارس، المنظمات، والقائمين على التدريب لكـــى يكون هنـــاك تأثير فى تطوير المواهب القيادية فى المجتمـــع. ولتعزيز هذا، فإن تحدى القيادة قد بدأ لتوه. وهنا مئات الأفراد فى جميع مجالات الحياة سيكون لديهم فرصـــة فريدة لتطويـــر إمكاناتهم ببعض الطرق المبتكرة حتى نهاية مدة الاثنى عشـــر شهراً. إن هدفنا هو تقديم هذه الفرصة لأكبر عدد ممكن من الناس سنوياً. سيقدم المعهد عضوية الأفراد والشركات.

تطوير الشباب:

مـــن ناحية أخرى، إن الدور الأكبر هو التأثير فـــى المدارس لتغيير طريقة تأهيلهم للشـــباب. إن التعليـــم أبعد من كونه تخزيـــن معلومات. ويجـــب أن يتوقف عن كونه اختياراً بين مجال الموضوعات كأن تكون علماً أو فنوناً، أو تأطيراً وتقييد الشـــباب أو خذل الكثيرين الذين يغادرون بدون فرصة كبيرة للمستقبل. كانت مارى باركر فوليت (Mary Parker Follett) إلهامـــاً للكثير من الكتاب فى موضوع القيادة؛ ولقد تحدثت أيضاً عن التعليم فقالت:

إذن لم يعد كافياً لشبابنا فى التعليم أن يتعلموا «واجبهم»، بطريقة ما لا بد أن تخلق الظروف بالنسبة لهم ليعيشوا فى عالم مع غاية سامية والذى بشكل غريزى تستجيب لـه طاقاتهم النفسـية. إن الرغبة الملحة للتعبير عن الـذات ولإدراك الذات يجب أن تشاهد بشكل طبيعى فى منطقة عملها، أى فى المجتمع. وهذا هو سر التعليم، عندما تكون المياه فى حياتنا جزءاً من بحر السعى البشرى، ستكون المهمة كلمة صعبة بالنسبة إلــى شــبابنا لكى يفهموها. إنه الوعى المتألق الذى نريــد، وليس بذل الجهد وفقاً لما يمليه الضمير. إنها أنفسنا التى ترتفع إلى الأعلى وليس ذلك الاجهاد المتزمت لإنجاز الالتزام الخارجى الذى سيصلح العالم.

اليــوم لا نصل إلى المراهقة إلا وقد وضعنا فــى صناديق وتم تصنيفنا تحت قائمة النجاح أو الفشل. إن الإبداع والابتكار والقيادة مكبوتة، وهذه القيود تبقى معنا طوال حياتنا. وتفهم القيادة على أنها «موقع ســيطرة»، ولهذا، فإن الغالبية من الشــباب لا يدركون أنهم مثل أولئك القادة الذين يســتطيعون أن يؤثروا ويغيروا العالم. ولابد من تغييــر هذا الأمر. وفى الوقت ذاته، حينما تدرب المدارس على الجانب التحليلى وهو حاصل الذكاء (IQ) فى الجانب الأيســر من الدماغ، يميلون إلى إهمال الحدس (EQ) وهــو الجانب الأيمن. ولهذا فنحن نطور نصف البشــرية بنصــف قدراتهم. واليوم، العالم فى حاجة إلى جميع الأفراد الذين يســتطيعون إظهار قياداتهم. ســوف نعتمد، باعتبارنا بشراً، على القيادة من أجل مستقبلنا.

إن مدارســنا وجامعاتنــا اليوم تصمم وتــدار للعالم القــديم. وهناك تحدٍّ ضخم للتعليم، الذى ســيمضى إلى أبعد من تدريب الرئيس أو المدير ليكون متاحاً «للجميع». وأماكــن التعليم لا بد أن تكــون منظمات تعليمية محررة من عمليــة القيود الضخمة وسياسة القوة.

إن التعلــم مرادف للقيادة. وإن هــدف التوقف فى الدوائر الثلاث هو التوقف عن العمل والإسراع من كل جانب وبدلاً من ذلك سيأخذ الشخص رحلة ليصبح ذلك القائد الذى يســتطيع أن يمثله. كتب ألفن توفلر (Alvin Toffler): «إن جهلة المســتقبل هم أولئك الذين لا يعرفون كيفية التعلم».

وجهت إحدى الأمهات ســؤالاً إلى ألبرت أينشــتاين (Albert Einstein) حول ما يتوجب عليها أن تفعله لتشــجيع طفلها ليصبح رجلاً ذكياً مثله؟ فأجاب أينشــتاين

(Einstein) على سؤال الأم بقوله: اقرأى لطفلك القصص الخيالية (قصص الجن). ثم سألته الأم ماذا نفعل بعد ذلك، فرد أينشتاين من أنها لا بد أن تقرأ له المزيد من هذه القصص الخيالية. لأن أينشتاين كان يعرف أن الخيال هو مفتاح العقل المبدع والذكى. إن الخيال يزيل الحدود فى تفكيرنا وسيكون هذا أعظم لمستقبلنا.

القيادة:

إن مفهوم القيادة واحد من أصعب المفاهيم للفهم. ولقد نظر إليه على أنه أمر خفى ونادر. إن السؤال الذى يسأله الكثير من الباحثين، والصحفيين والكتاب فى الوقت الحالى هو: أين هم قادتنا؟ والجواب على هذا هو أنهم فى كل مكان. ابدأ بالنظر فى المرآة ومن ثم بالنظر إلى جميع القادة من حولك. لقد لخص تشارلز هاندى (Charles Handy) الرسالة فى نهاية هذه الرحلة هنا بقوله:

لا بد لنا من الثقة بأنفسنا لنكون عظماء وصالحين، وإذا وضعت هذه الثقة فى غير موضعها فتظهر الحاجة لها فى أغلب الأحوال؛ وذلك لأن بداخل كل واحد منا ما ينادى بعالم أفضل وأكثر عدلاً.

والحد الأدنى هنا أنه سيكون هناك قادة يظهرون قدراتهم ومعطياتهم التى سوف تغير العالم. كتب كارل جونغ (Carl Jung):

إن الأمر الجوهرى هو حياة الفرد. وهذه بمفردها تصنع التاريخ، وهى بمفردها تجعل التحولات العظيمة تحدث والمستقبل بكامله وتاريخ العالم بكامله سينبثق أخيراً على أنه محصل هائل من تلك المصادر الخفية فى الأفراد. فى حياتنا الأكثر خصوصية وذاتية نحن لسنا فقط الشهداء السلبيين على عصرنا ولسنا المعانين الوحيدين فيه، ولكننا الصانعون لهذا العصر أيضاً. نحن نصنع حقبتنا الخاصة بنا.

إن البحث عن القادة هو بحث عن روح الإنسان وهى فى كل مكان. ولن يكون هناك المزيد من عدم القيام بالعمل والانتظار من شخص ما لتغيير الأشياء وجعل العالم أفضل. كل واحد منا لديه دور يقوم به. إذا استخدمت كل يوم وكل خبرة لتتعلم، فأنت ستعرف الكيفية التى تعبّر بها عن مواهبك القيادية. إن الرحلة قد بدأت الآن فعلاً.

معهد القيادة:

إن غايـة معهد القيادة هى زيـادة فهم موضوع القيادة فى العالم، وتسـهيل تطور إمكانات القيادة فى المجتمع. إن مهمتنا هى تزويد الآخرين بأفضل المعلومات، الخبرة والدعم فى مجال القيادة. وسوف نحقق هذا من خلال:

- مركـز معرفـة مبنـى على البحـث وبوابة دخول إلـى المعلومات من خلال شـبكة الإنترنت.
- المشاريع التى تأخذنا إلى المجتمع الأوسع.
- تأسيس منتدى قيادة للأفكار والتعلم ودعم الأعضاء.
- عملية تطوير المنظمات لمساعدة الأفراد لممارسة إمكاناتهم القيادية.

إن المبادئ السـبعة التى تم شـرحها هنا هى فى صميم عمل المعهد. علاوة على ذلك، فإن كل الأنشـطة تحمل معها قيم النزاهة، وتحديد الغاية، والفعالية الشخصية، وفهم العالم والمسئولية.

معهد القيادة: هاتف ٠١٢٤٢ ٢٦٢٦٤٠
لزيارة موقعنا على الشبكة العالمية اذهبوا إلى: www.IofL.org
أو أرسلوا لى على البريد الإلكترونى: hilarie.owen@IofL.org

المترجم فى سطور

١ - عبدالرحمن بن أحمد الغامدي

- من مواليد مدينة الخبر عام ١٣٩٢هـ.

المؤهل العلمى:

- حاصل على ماجستير الآداب فى اللغويات - تعليم اللغة الإنجليزية كلغة ثانية من جامعة كاليفورنيا الحكومية - فرزنو بالولايات المتحدة الإمريكية سنة ٢٠٠٠م.

الوظيفة الحالية:

- مدرب لغة إنجليزية بمعهد الإدارة العامة بالرياض ومبتعث حالياً للحصول على درجة الدكتوراه فى إستراتيجيات تعليم الإنجليزية كلغة ثانية.

الأنشطة العلمية:

- القيام بعمل بحوث مصغرة (غير منشورة) فى مجال تعليم وتدريس اللغة الإنجليزية كلغة ثانية فى قسم اللغويات واللغة الإنجليزية بجامعة لانكاستر - ببريطانيا - منذ عام ٢٠٠٤م.

الأنشطة العملية:

- مشارك فى حضور العديد من المؤتمرات الدولية فى مجال تعليم وتدريس اللغة الإنجليزية كلغة ثانية.
- حاصل على دورات خارجية متخصصة فى استخدام الحاسب الآلى فى تدريس اللغة الإنجليزية كلغة ثانية.
- عمل مترجماً لمدة عام تقريباً ١٤١٦-١٤١٧هـ فى مركز الاتصالات الإدارية بالإدارة العامة للهيئة الملكية بالجبيل.

مراجع الترجمة فى سطور

٢ - مساعد بن عبدالله صالح الفريان

- من مواليد مدينة الرياض عام ١٩٦٤م.

المؤهل العلمى:

- حاصل على الدكتوراه فى السياسة والإدارة العامة من جامعة فرجينيا كومنولث بالولايات المتحدة الأمريكية سنة ٢٠٠٢م.

الوظيفة الحالية:

- مدير إدارة التخطيط والتطوير بمعهد الإدارة العامة، عضو المجلس العلمى بالمعهد، مستشار غير متفرغ.

الأنشطة العلمية:

- قياس العائد من الاستثمار فى التدريب: تجربة معهد الإدارة العامة، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الدورى الحادى عشر للمسئولين بمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية، دبى - ٢٠٠٦م.
- تحديات الإدارة فى القرن الواحد والعشرين (مراجعة ترجمة)، ٢٠٠٤م معهد الإدارة العامة، الرياض.
- اختيار القيادات الإدارية (ترجمة)، ٤٢٠،٣٠٤ / ٢٠٠٢ معهد الإدارة العامة، الرياض.
- مجلس التعاون الخليجى (باللغة الإنجليزية)، مشاركة فى الموسوعة الدولية للسياسة والإدارة العامة، ١٩٩٦م.

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٩هـ

هذا الكتاب

يُبرز مفهوماً غائباً لمعنى القيادة، ويبين أنها ليست للأشخاص الذين يحتلون مراكز فى قمة الهرم داخل منظماتهم فحسب، بل هناك قيادة كامنة فى كل شخص. والسؤال المطروح هو: كيف يمكن إطلاق الطاقة القيادية التى لا تزال كامنة لم تر النور؟ وبعبارة أخرى، كيف يمكن تحويل الشخص المتردد الذى لا يعتقد أن لديه المادة الخام لصنع قائد ناجح؟ والإجابة عن هذا السؤال نجدها فى ثنايا الكتاب.

يركز الكتاب على نظرية الأنظمة والعلوم الجديدة والفلسفة والجانب الروحى. لذلك نجد فى مادة الكتاب مزجاً بين السرد القصصى والتلميحات والإشارات التى ترجع إلى أعمال كبار الفلاسفة والعلماء والشعراء والمفكرين الإداريين عبر القرون، من أمثال أفلاطون وبليك ومانديلا. ويسوق الكتاب أمثلة تاريخية ممتدة لنفهم كيف ننظر إلى العالم وعلاقة ذلك بمفهوم القيادة.

ويضع الكتاب سبع خصائص جوهرية فى القيادة، تتلخص فى (١) أنه يوجد فرق واضح بين القيادة والإدارة، (٢) أن القيادة موهبة ومهارة مكتسبة (٣) أن القيادة ليست «تقليعة» جديدة، بل هى مفهوم موجود منذ القدم، (٤) أن على القائد أن يحافظ على شخصيته المستقلة، (٥) أن القيادة تحوّل العالم، (٦) أن الشخص يمارس قيادته حين يتصرف باعتباره جزءاً من كل متماسك ومترابط، (٧) أن كل شخص هو قائد وتابع فى أوقات مختلفة.

كما يصنع الكتاب نموذجاً مكوناً من ثلاث مراحل ليكون دليلاً مرشداً للمرء فى رحلة استكشافه لنفسه، وللعالم الذى عليه أن يعمل فيه، وللطريقة التى يمكنه بها مواجهة التحديات ضمن مجال خبرته وتجاربه.

ردمك : ٨ - ١٦٨ - ١٤ - ٩٩٦٠ - ٩٧٨

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٩هـ